FORTUNE

TÜRKİYE

FORTUNETURKEY.COM

AĞUSTOS 2018
14,5 TL, KKTC: 16 TL

GLOBAL 500 LİSTESİ
KOÇ HOLDİNG GELENEĞİ BOZMADI

DİJİTAL FABRİKA
SONER CANKO



YAPAY ZEKANIN ÖNYARGI SORUNU

KURUMSAL ÇİFTÇİ: ANADOLU ETAP

ISSN 1307-8003





global360medya





Türk Telekom



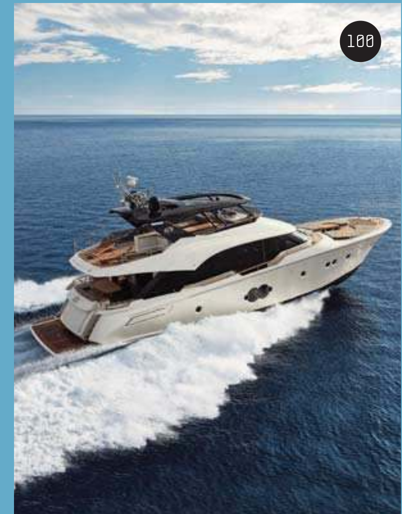
İÇİNDEKİLER

AĞUSTOS 2018, SAYI 131



İÇİNDEKİLER





YENİ EKONOMİ

MERHABA, Türkiye yeni bir süreci yaşıyor. 24 Haziran seçimleriyle birlikte Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçildi ve Türkiye'yi beş yıl yönetecek kabine belirlendi. Gözler ekonominin kurmaylarının piyasalarla ilgili değerlendirmelerinde. Dış ticarette lirayı ve farklı para birimlerini devreye alarak dolar/TL ve euro/TL kurundaki aşırı dalgalanmalara alternatif yöntemler geliştirmek halen gündemde. Borsa Editörümüz Zeynep Aktaş'ın Hazine ve Maliye Bakanı Berat Albayrak' davetlisi olarak katıldığı Arjantin'in başkenti Buenos Aires'teki G20 Maliye Bakanları ve Merkez Bankası Başkanları toplantısından izlenimleri, ekonomide yeni dönemin nasıl şekilleneceğine yönelik öngörülerle dolu. İlgiyle okuyacağınızı düşünüyoruz.

Ağustos kapağımız için görüştüğümüz BKM Genel Müdürü Soner Canko, BKM-Bankalararası Kart Merkezi'nin dijital dönüşüm konusuna yönelik gerçekleştirdiği stratejilerle gündemde. BKM, fikirler üzerine dijital çözümler inşa eden bir inovasyon ekosisteminin merkezine yerleşiyor. Ödemeler dünyasına yön veren BKM'nin nasıl dijital dönüşüm fabrikasına dönüştüğünü Finans Editörümüz Ayfer Yıldız kaleme aldı. Temmuz ayı içinde hayata geçirdiğimiz etkinliklerden biri de DataExpert ve Fortune Türkiye iş birliğinde düzenlenen C-Suite CHRO ve C-Suite CMO buluşmaları oldu. Gerek insan kaynağını en etkin biçimde yöneten CHRO'ları gerekse, stratejik pazarlamayı uzun vadeli vizyona çeviren CMO'ları biraraya getirerek, önemli bir platformun oluşması için adım attık. 20 Kasım 2018'de gerçekleştirilecek CMO Summit ile ilk kez yepyeni bir sinerjiyi harekete geçireceğiz. Bu özel zirvenin içeriğiyle ilgili bilgileri sayfalarımızda bulacaksınız. Zirve için yerinizi şimdiden ayırtın..

Fortune Global 500'e Türkiye'den listeye giren tek Türk şirketi Koç Holding 2017'de 463'üncü sırada yer almıştı. Bu yıl performansını 28 basamak birden artırdı ve 435'inci sıraya yükseldi. Holdingin 2017 yılı satış geliri 27 milyar 108 milyon dolar olarak gerçekleşti. Türkiye'de ve dünyada küresel pazarlarda rekabet konusunda sürdürülebilir başarılarıyla fark yaratan Koç Holding'i başarısından dolayı Fortune Türkiye olarak tebrik ediyoruz. Türkiye'nin gelecek vizyonu çok daha sağlam bir kazan-kazan resmi vaat ediyor. Para, maliye politikaları kapsamında, enflasyonla mücadelede çok daha uyumlu ve koordineli seyreden bir döneme doğru yolumuz açık olsun diyoruz.

CÜNEYT TOROS
FORTUNE TÜRKİYE YAYIN DİREKTÖRÜ
info@fortuneturkey.com

FORTUNE

İMTİYAZ SAHİBİ
GLOBAL 360 MEDYA VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ A.Ş ADINA: NEVZAT ÇALIŞKAN
YAYINCI: BİGE DARUGA ÇALIŞKAN

TÜRKİYE
YAYIN DİREKTÖRÜ Cüneyt Toros / cuneytt@global360medya.com
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ Şule Laleli / sulel@global360medya.com
ART DİREKTÖR Kemal Toğanç / kemalt@global360medya.com
BORSA EDİTÖRÜ Zeynep Aktaş / zeynepa@global360medya.com
DIŞ HABERLER EDİTÖRÜ Anahid Hazaryan / anahidh@global360medya.com
TEKNOLOJİ EDİTÖRÜ Kerem Özdemir / keremo@global360medya.com
FİNANS EDİTÖRÜ Ayfer Yıldız / ayfery@global360medya.com
HABER MERKEZİ Begüm Nur Alkış / beguma@global360medya.com
SAYFA SEKRETERİ Adem Samet Tonbul / ademt@global360medya.com

DİJİTAL
DİJİTAL DİREKTÖR Seda Özcan / sedao@groupmedya.com
DİJİTAL PROJE YÖNETİCİSİ Özge Özcan Kurt / ozgek@groupmedya.com
FORTUNETURKEY.COM İÇERİK DİREKTÖRÜ Ezgi Dilekçi / ezgid@global360medya.com
DİJİTAL REKLAM DİREKTÖRLERİ Mine Balkan / mineb@groupmedya.com
Nazlı Acar Aygenç / nazlia@groupmedya.com
DİJİTAL REKLAM DİREKTÖRLERİ Nazlı Acar / nazlia@groupmedya.com
DİJİTAL REKLAM REZERVASYON Selim Altınkaynak / selima@groupmedya.com

REKLAM SATIŞ VE PAZARLAMA
GLOBAL 360 MEDYA VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ A.Ş.
REKLAM GRUP BAŞKANI Gürhan Gezer / gurhang@groupmedya.com
REKLAM GRUP BAŞKAN YARDIMCISI Selim Erem / selime@global360medya.com
REKLAM DİREKTÖRLERİ Ayşegül Akbulutlar / aysegula@global360medya.com
Edna Levi / ednal@global360medya.com
Alev Zorlutuna / alevz@global360medya.com
REKLAM KOORDİNATÖRÜ Özgür Çokgezen / ozgurcg@global360medya.com
REKLAM MÜDÜRÜ Gökhan Gülsoy / gokhang@global360medya.com
BÖLGELER REKLAM DİREKTÖRÜ İsmail Küçük / ismailk@groupmedya.com
İŞ GELİŞTİRME DİREKTÖRÜ Beliz Büyükönal / belizb@global360medya.com
EVENT VE PROJELER DİREKTÖRÜ Ebru Döner / ebrud@groupmedya.com
EVENT VE ÖZEL PROJELER MÜDÜRÜ Barış Ulusoy / barisu@groupmedya.com
REZERVASYON MÜDÜRÜ Ender Parlar / enderp@groupmedya.com,
REZERVASYON VE AR-GE MÜDÜRÜ Seyhan Erat / seyhane@groupmedya.com
REKLAM TEKNİK MÜDÜRÜ Mesut Öztürk / mesuto@groupmedya.com
ABONE VE ESKİ SAYILAR Betül Gökçe / betulg@groupmedya.com
DERGİ ABONELİĞİ HESABI: GROUP MEDYA BİLGİ VE TEKN.TİC.A.Ş
TEB - KAĞITHANE ŞB. TR96 0003 2000 0000 0023 5443 61
KURUMSAL ABONELİK FİYATI: 18 LİRA

FORTUNE
EDITOR-IN-CHIEF Clifton Leaf
DEPUTY EDITOR Brian O'Keefe
CREATIVE DIRECTOR Paul Martinez
DIRECTOR OF PHOTOGRAPHY Mia J. Diehl

MEREDITH
CHAIRMAN & CEO Steve Lacy
PRESIDENT & COO Tom Harty
CHIEF CONTENT OFFICER Alan Murray
EXECUTIVE VICE PRESIDENTS Leslie Dukker Doty, Brad Elders, Lauren Ezrol Klein

MEREDITH PARTNERSHIPS, LICENSING & SYNDICATION
(syndication@meredith.com)
BUSINESS AFFAIRS DIRECTOR—Tom Rowland
DIRECTOR, LICENSING OPERATIONS—Richard Schexnider
EDITORIAL DIRECTOR—Jack Livings
EXECUTIVE DIRECTOR, CONTENT MANAGEMENT—Paul Ordoñez

YEREL SÜRELİ YAYIN
FORTUNE Dergisi'nin isim hakkı 1929'dan beri ABD'de yayımlanmakta olan **FORTUNE**'a aittir. Yapılan lisans anlaşması gereği Global 360 Medya ve Bilgi Teknolojileri A.Ş. tarafından Türkiye'de yayımlanmaktadır. Yazı ve fotoğrafların tüm hakları **FORTUNE** Dergisi'ne aittir. Yazılı izin olmaksızın hiçbir şekilde yazı ve fotoğraflardan alıntı yapılamaz. Yayımlanan ilanların sorumluluğu ilan sahiplerine aittir.
FORTUNE TÜRKİYE basın meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.

YÖNETİM YERİ VE YAZIŞMA ADRESİ
Profilo Alışveriş Merkezi Cemal Sahir Sok. No:33/328 Şişli-İSTANBUL
Tel: 0212 224 93 30 / 0212 335 00 50
YAYIN TÜRÜ Yerel Süreli
BASKI YERİ İstanbul
BASKI TARİHİ Temmuz 2018
BASKI Ömür Matbaacılık A.Ş. / Tel: 0212 422 76 00
DAĞITIM Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.

BRİFİNG

Büyüme kaygıları enflasyonun önüne geçti

Merkez Bankası piyasaların beklentilerinin aksine temmuz toplantısında faizleri sabit tuttu. Bunda iç talepteki yavaşlamanın yanı sıra daha önceki faiz artışlarının gecikmeli etkilerini ve maliye politikalarının katkısını görmek istemesi etkili oldu. Ayfer Yıldız

FAİZ

MERKEZ BANKASI
24 Temmuz'daki Para Politikası Kurulu (PPK) toplantısında politika faizi olan bir hafta vadeli repo ihale faiz oranını yüzde 17.75 düzeyinde sabit tutması piyasalar tarafından hayal kırıklığı yarattı. Çünkü, haziran itibariyle yıllık yüzde 15.39'a çıkan enflasyon oranına karşı piyasalar Merkez'den bir hamle bekliyordu. Merkez Bankası, enflasyondan kaynaklanan faiz baskısına aldırmadan sıkı para politikasının devam edeceğine dikkat çekti.

PPK toplantısı sonrasında yapılan açıklamada şöyle denildi: "Dış talep gücünü korumakla birlikte iç talebe dair yavaşlama sinyalleri artmaktadır. Yakın dönemde maliyet yönlü gelişmeler ve gıda fiyatlarındaki oynaklık enflasyon üzerinde etkili olmuştur. Öte yandan, fiyat artışlarının alt kalemler bazında genele yayılan bir nitelik gösterdiği dikkat çekmektedir. İç talep koşullarının etkisinin azalacağı öngörülmekle birlikte enflasyon ve enflasyon beklentilerinin bulunduğu yüksek seviyeler fiyatlama davranışları üzerinde risk oluşturmaya devam etmektedir. Bu çerçevede Kurul, sıkı para politikasının uzun bir müddet korunmasının gerekebileceği değerlendirmesinde bulunmuştur. Merkez Bankası fiyat istikrarı temel amacı doğrultusunda elindeki bütün araçları kullanmaya devam edecektir."

Piyasalarda, enflasyonun temmuz-ağustos döneminde yükseliş trendini devam ettirerek, yıllık yüzde 17 bandına kadar çıkacağı öngörüsüyle faiz baskısı artmıştı.

ENFLASYON YAPISAL BİR SORUN

Şekerbank Başekonomisti Dr. Gülay Elif Girgin, 25 Nisan'dan bu yana 500 baz puan faiz artışı ile fonlama faizini yüzde

SHUTTERSTOCK

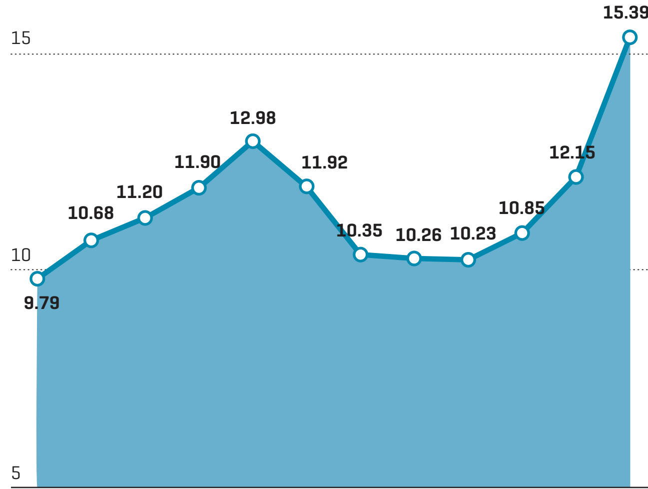
▷▷ 12.75'den yüzde 17.75'e çıkartan Merkez Bankası'nın bu ciddi faiz artırım sürecinin gecikmeli etkilerini görmeyi tercih ettiğini söylüyor. Ayrıca, iç tüketime ilişkin gözlemlenen yavaşlama da Para Politikası Kurulu'nun bekle-gör politikasına geçmesinde etkili olduğunu ifade eden Girgin, "Büyüme kaygıları enflasyon probleminin önüne geçmiş gibi görünüyor" değerlendirmesinde bulunuyor.

"Kurul'un piyasa beklentisinin aksine faizi sabit bırakmasında ve bekle-gör politikasına geçmesinde son yapılan 500 baz puanlık faiz artışının iç talebi beklentinin ötesinde frenleme kaygısının öne çıktığını düşünüyoruz" diyen Girgin şöyle devam ediyor:

"Öncü göstergeler iç talepte yavaşlamanın gerçekleşmekte olduğunu teyit ediyor. Fakat faiz artışlarının iç talep üzerindeki baskılayıcı etkisini gözardı etmeden, özellikle mart sonundan bu yana çok hızlı değer kaybeden TL, güven kanalını bozarak büyüme üzerinde de baskı kuracaktır. Bu çerçevede, başta faiz artışları kanalı ve sonrasında değer kaybetmeye devam eden TL'nin üretici/tüketici güvenini baskılaması ile 2018 yılı ikinci yarısı için ekonomide aslında sağlıklı olduğunu düşündüğümüz bir yavaşlama öngörüyoruz."

Türkiye'nin orta ve uzun vadede cari açık dengesini ve enflasyon görünümünü zorlamayacak bir büyüme modeline geçmek zorunda olduğunu vurgulayan Girgin, "Enflasyon yapısal bir sorundur ve faiz dışında/ötesinde çözümler gerekmektedir" diyor.

YILLIK ENFLASYONDA ARTIŞ SÜRÜYOR (%)



TEMMUZ ENFLASYONU KRİTİK ÖNEMDE

Analistlerin yılsonu enflasyon beklentisi yüzde 14'lerde bulunuyor. Diğer taraftan kurlardaki volatil hareketler de devam ediyor. Kurda yaşanan yüzde 10'luk yükselişin enflasyonu yaklaşık 1.5 puan artırdığı kaydediliyor. Yılbaşından bu yana doların yüzde 28'lere varan oranda arttığı görülüyor. Aynı dönemde euro yüzde 25 yükselirken, BIST endeksi yüzde 18 değer kaybetti.

Temmuz ayı enflasyon oranının kritik olacağına dikkati çeken GCM Menkul Araştırma Uzmanı Enver Erkan da, "Biz kurlardaki gecikmeli etki ve gıda fiyatlarındaki kontrolsüzlük çerçevesinde temmuzda enflasyonun yukarı doğru bir hamle daha yapmasını bekliyoruz. Bu noktadan sonra Türk lirasında gerçekleşebilecek ilave değer kayıpları ise yılsonuna dair şimdilik yüzde 14'e yakın olan beklentilerin daha üst seviyelere çıkmasına sebebiyet verebilir" diyor.

"Eğer faizlerde daha fazla artma istenmiyor ve büyüme patikasından vazgeçmek istenmiyorsa para ve mali politikaların dengesinin sağlanmasında bazı sıkıntılar söz konusu olabilir ve mali politikalar 'büyümeci' olmaya devam edebilir" diyen Erkan şöyle devam ediyor: "Büyük merkez bankaları faiz artırıyor. Bu noktada büyümeci politikalar enflasyon ve fiyat istikrarı üzerindeki risklerin devamı olabilir. Ekonomide soğuma oluşmasını sağlamak ve bu çerçevede fiyat istikrarını öne çıkarmak gerekli."

13 EYLÜL TOPLANTISI ÖNEMLİ HALE GELDİ

Gözler şimdi Merkez'in 13 Eylül'deki toplantısında olacak. Bu toplantı öncesinde 31-1 Ağustos tarihlerinde FED toplantısı bulunuyor. Merkez Bankası böylece, temmuz ve ağustos aylarına ait enflasyon oranlarının yanı sıra ABD Başkanı Trump'ın hamleleri sonrasında doların seyrini de gözlemlemiş olacak. Gülay Elif Girgin, "Eylül ayı PPK toplantısı enflasyonda en kötünün geride kaldığı, para politikasında atılan adımların etkilerinin görülmeye başlandığı ve finansal piyasaların Trump'ın politikasına verdiği tepkinin daha belirgin hale geldiği bir dönem sonrasına denk gelecek" diyor.

Sonuç olarak, Merkez Bankası'nın faizleri sabit bırakması piyasalarda enflasyonla mücadele konusunda bir adım atmaması olarak algılansa da, bu hamleyi doğru bulanlar da bulunuyor. Çünkü, faiz artırımının yaratacağı geçici olumlu bir havanın kısa sürede tekrar faiz artışlarını gündeme getirme ihtimali bulunuyor. Bu da büyümenin hızını daha da yavaşlatacak bir adım olacak. Bu nedenle Merkez Bankası'nın bekle-gör politikasıyla orta ve uzun vadede daha kalıcı kararlar alması mümkün olabilecek gibi görünüyor. ■



Fortune Global 500'de Koç Holding başarısı

Fortune Global 500 sıralamasında Koç Holding geleneği bozmayarak, bu yıl da Türkiye'den yer alan tek kurum oldu. Koç Holding'in küresel vizyonu başarı stratejilerinin temelini oluşturuyor. Şule Laleli

GLOBAL 500

FORTUNE'UN 2017 yılı Global 500 sıralaması açıklandı. Sıralamada Koç Holding geçen yıl 463'üncü sıradaydı. Bu yıl 435'inci sıraya 28 sıra birden yükselerek yerleşti. Koç Holding'in 2017 yılı satış geliri 27 milyar 108 milyon dolar olarak gerçekleşti.

Koç Holding, 2018 yılının ilk çeyreğinde ise toplam 24,6 milyar TL gelir elde ederken, 1,1 milyar TL konsolide ana ortaklık payı net dönem kârı gerçekleştirdi. Aynı dönemde kombine yatırımları bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla yüzde 40 artışla 1,6 milyar TL'ye ulaştı.

İlk çeyrek finansal sonuçlarını değerlendiren Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu, "Uzun vadeli değer yaratma hedefimiz ve küresel vizyonumuz çerçevesinde faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Yılın ilk çeyreğinde ülkemizin geleceğine olan inancımız, dirençli bilanço yapımız ve disiplinli risk yönetimimiz sayesinde faaliyetlerimize ve yatırımlarımıza kararlılıkla devam ettik. Ülkemizde ve küresel pazarlarda rekabetçiliğimizi artırarak büyümeyi sürdürüyoruz. Topluluk olarak dijital dönüşüm programımızın da katkısıyla her alanda rekabet gücümüzü ve etkinliğimizi sağlamlaştırıyoruz" dedi.

Koç Topluluğu'nun küresel vizyonu çerçevesinde yurt dışı büyümenin de kararlılıkla sürdürüldüğünü belirten Çakıroğlu "Otokoç Avis Budget Group ile birlikte, Yunanistan'daki Avis Budget operasyonlarının satın alımını gerçekleştirdi. Arçelik ise Hindistan'da 2019'un ikinci yarısında üretime geçmesi planlanan buzdolabı fabrikası için altyapı çalışmalarını hızlandırdı. Romanya'daki Endüstri



4.0 standartlarına sahip olacak ilk çamaşır makinesi fabrikasının bu sene içinde devreye alınması için de çalışmalarına devam ediyor" dedi.

2016 yılında başlayan Dijital Dönüşüm Programı'nın Koç Topluluğu'nun stratejik önceliği olmaya devam ediyor. Bankacılıktan otomotive kadar pek çok sektörde teknoloji ve inovasyon kabiliyetlerini arttırmaya yönelik stratejiler ise gündemde.

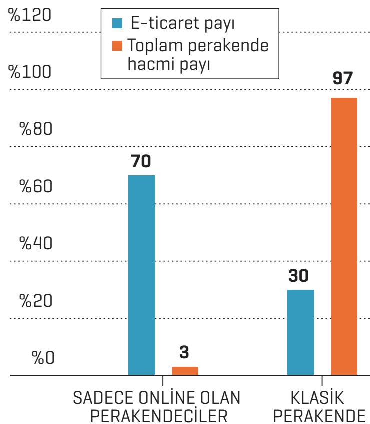
Perakendede mobil hızlı büyüyor

Mobil kanalın düzenli ve güçlü bir şekilde büyüyor. Diğer kanallara göre ivmesi artıyor. Mobil internet gelirlerinin 2020'de 65 milyar dolara ulaşacağı öngörülüyor. **Şule Laleli**



© SHUTTERSTOCK

TÜRKİYE'DE E-TİCARET ORANLARI



KAYNAK: TÜSİAD

MOBİL

MOBİL PAZARLAMA BİRLİĞİ (Mobile Marketing Association / MMA)'nın verdiği bilgilere göre, perakende devleri, aylık toplam ciro beklentilerinin gerçekleşmesinde, dönemsel şartların etkisinin görülmesine rağmen, mobil kanalın düzenli ve güçlü bir şekilde büyüdüğü konusunda fikir birliği içindeler. Toplam cirolar içerisinde mobil kanalın payı henüz çok yüksek olmasa da mobil, en hızlı büyüyen kanalı oluşturuyor ve bu büyüme ivmesi, diğer kanalların 2-2.5 katına ulaşabiliyor.

Günümüz teknolojisinin baş döndürücü gelişimine göre;

• Ortalama bir insan bir günde 105 bin, her bir saniyede ise 23 bilgiye maruz kalıyor.

• Hızlı tüketim ürünlerinde online alışveriş son bir yılda 4 kat büyüdü.

• E-ticarette moda alışverişleri yüzde 55,

• Seyahat alışverişleri ise yüzde 52 oldu.

Türkiye'deki organize perakende cirosunun yüzde 97'sini ve sektör istihdamının yüzde 99'unu gerçekleştiren perakende oyuncularının, toplam e-ticaret cirosunun sadece yüzde 30'unu gerçekleştirdi. Sadece online perakendecilerin e-ticaret sektöründeki payı ise yüzde 70. Temelinde birer teknoloji şirketi olan sadece online perakendeciler, geleneksel perakende oyuncularını e-ticaret alanında oldukça geride bırakmış görünüyor. Bu oranlar bize perakende sektörü oyuncularının e-ticaret yatırımlarını bir an önce gündeme getirmeleri ve tamamlamaları, hatta sosyal ticaret alanında yatırım yapmaları gerektiğini söylüyor.

Mobil internet reklam gelirlerinin 2020'de 65 milyar dolar gibi çok üst bir seviyeye ulaşarak ne hızlı büyüyen kategorilerden biri olacağı öngörülüyor. Mobil e-ticaretin %82'si akıllı telefonlarla, %18'i ise tabletlerle gerçekleştiriliyor. Mobil ticarette işletim sistemi olarak ise Android cihazlar dünya genelinde %70 oranında öndeyken Türkiye'de Android ile iOS eşit derecede kullanılıyor.

Plastik ambalaj atıkları 3 milyar dolar değerinde

Tüm ambalaj atıklarında geri dönüşüm sağlanırsa, Türk ekonomisine yılda yaklaşık 3 milyar dolar kazandırılabilir. Şule Laleli

GERİ DÖNÜŞÜM

TÜRK PLASTİK SANAYİCİLERİ Araştırma, Geliştirme ve Eğitim Vakfı (PAGEV) Başkanı Yavuz Eroğlu, insanların gözünde "değersiz" olan plastiğin önemini ve ambalaj atıklarının geri dönüşümü için kurulan Türk Plastik Sanayicileri Araştırma, Geliştirme ve Eğitim Vakfı Geri Dönüşüm İktisadi İşletmesi'nin (PAGÇEV) yayınladığı raporu açıklarken, önemli rakamlar paylaşıyor ve şunları söylüyor: "Bin adet kağıt torba üretimi için tomruktan başlayarak 3 bin 785 litre su harcanırken, aynı adetteki polietilen plastik torbalar için ise sadece 30 litre su harcanıyor. Plastik ürünlerin geri dönüşüm sayesinde Türkiye'de yılda 10,5 milyar kilovatsaat enerji ve 17 milyar litre su tasarrufu sağlanabilir, karbondioksit salınımını da 1,9 milyar kilogram azaltmak bu sayede mümkün."

Tüm ambalaj atıklarında geri dönüşüm sağlanırsa;

• 8 adet plastik şişe geri dönüştürülürse, 1 forma elde ediliyor.
• 1.050 adet geri kazanılmış plastik tepsiden 6 kişilik bir oturma grubu yapılabilir.
• 2,5 litrelik bir plastik şişe geri kazanılırsa, 6 saatlik elektrik enerjisi tasarrufu sağlanıyor.
• 25 adet 2 litrelik içecek şişesi geri kazanılsa, bu maddeden bir plastik süveter elde ediliyor.
• 35 adet 2,5 litrelik kullanılmış pet şişesinden bir uyku tulumu yapılabilir.



SCIENCE PHOTO LIBRARY / GETTY IMAGES TURKEY

Fuara doyacağız

Türkiye genelinde, 2018 yılında 474 fuar organize edilecek. 123'ü uluslararası olan fuarların ekonomiyi canlandırması bekleniyor.

Şule Laleli



FUAR

TARİHİ, DOĞASI, turistik tesisleri ve daha birçok zenginliğiyle gezginlerin favori destinasyonlarını barındıran Türkiye, pek çok fuar ve etkinliklerine ev sahipliği yapıyor. 2018 takvimi hayli çeşitli ve ilginç. Etkinlikler profesyonellerden nihai tüketici gezginlere kadar herkese açık; çünkü herkesin keşfedeceği şeyler var.

2018 yılında en yoğun fuar programı, 474 fuarın, 80'i Nisan ayında düzenlendi. Nisan ayından sonra yoğunlukla, Mart (75), Ekim (68) ve Eylül (56) aylarında fuar düzenlenecek. 12 aylık ortalamaya bakıldığında 2018 yılında Türkiye genelinde ay başına 39 fuar düzenlenecek.

Gelecek yıl düzenlenecek 474 fuar sırasıyla; İstanbul (218), İzmir (42), Ankara (34), Bursa (33), Antalya (27), Konya (16), Adana (12) ve Gaziantep'te (9) düzenlenecek.

2018'de Tarım ve Hayvancılık konusunda 60 fuar düzenlenecek. İnşaat Malzemeleri ve İklimlendirme konusunda 32, Gıda konusunda 21, Metal İşleme konusunda 17, Mobilya konusunda 17, Deri Teknolojileri ve Ürünleri Konusunda 15, Kitap ve Süreli Yayınlar konusunda 14, Elektrik Elektronik konusunda 13, Otomotiv konusunda ise 13, fuar yapılacak.

YÖNETİM

KÜRESEL YILDIZLAR LİSTESİNDEKİ TÜRK ŞİRKETİ SAYISI ARTIYOR

THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), '2018 Global Challengers (Yükselen Küresel Yıldızlar)' Raporu'nu yayınladı. Bu sene, listedeki Türk şirketi sayısı altıya çıkarken, LC Waikiki "Yükselen Küresel Yıldız" grubuna eklenen son Türk markası oldu ve daha önce listeye girmiş olan Koç Holding, Sabancı Holding, Türk Hava Yolları, Pegasus Hava Yolları ve Yıldız Holding ile birlikte listedeki yerini aldı. Raporda Yükselen Küresel Yıldızların geleneksel endüstriden dijital dünyaya geçişte bir köprü görevinde olduğu vurgulanıyor. Raporda yer alan bulguların satırbaşları şöyle:

- Gelişmekte olan piyasalar dijital dönüşümün arkasındaki itici güç olarak ön plana çıkıyor
- Dijitalleşmeyi benimseyen şirketler küresel yıldızlar arasında daha belirgin hale geliyor
- Küresel yıldızlar dijital teknolojileri gelişmekte olan piyasalarda başarılı olmak için kullanıyor
- Dijital yetkinlikle yükselen küresel yıldızların küresel ölçekte başarılar yakalamalarına fırsat sağlıyor

DİJİTALDE OTO DENEYİM

Otomotiv kategorisi satın alma süreci en karmaşık endüstrilerin başında geliyor. Her otomobil, güvenlik, tarz, özellikler, maliyet, finansal alım koşulları ve birçok kişisel ihtiyaç ve tercih nedeniyle tahmin etmesi en zor alanlardan birini temsil ediyor. Autotrader'ın çalışmasına göre, otomobil satın alacak kişilerin yüzde 88'i önce internetten araştırma yapıyor. Ancak bu tüketicilerin dijital pazarlamada doğrudan satışa açık olduğunu göstermiyor. Çalışmada dikkat çeken bir diğer noktaya göre ise sıfır ya da ikinci el satın alacak tüketicilerin yalnızca yüzde 36'sı doğrudan markanın kendisinden, yüzde 57'si markanın otomobillerini satan bayinin sitesinden bilgi alıyor. JD Power'ın Yeni Otomobil Tüketici Çalışmasına göre ise otomobil satın alacak kullanıcıların yüzde 56'sı araştırmasını bir mobil cihaz üzerinden gerçekleştiriyor. Ortalama bir kullanıcı otomobil satın almadan önce internette 13 saat geçiriyor.



KİTAP

Tarihten seçmeler

Fortune okuyucuları için bu ay tarih kategorisinden seçtiğimiz kitaplarda, Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemi açısından tarihi bir kaynak bulacaksınız. Ayrıca 19. yüzyıldan itibaren en önemli olgulardan biri olan zamanın modern şekilde yönetilmesi konusunda fikir sahibi olacak ve Türkiye'de yaşayan beş kuşağın özellikleri ile her kuşağın ardından gelen bir sonraki kuşağa bıraktığı sosyal mirası inceleyeceksiniz.

BEGÜM NUR ALKIŞ



OSMANLI İTTİHAD VE TERAKKİ CEMİYETİ YARGILAMALARI

Erol Şadi Erdinç

İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ndeki öğrenimi sırasında çeşitli gazetelerde çalışan Erol Şadi Erdinç, Doğan Kardeş Yayınları'ndan sonra Yapı Kredi Bankası'nda Vedat Nedim Tör'le birlikte Kültür ve Sanat Danışmanlığı yaptı. Prof. Dr. Tarık Zafer Tunaya'nın yanında, yakın tarih araştırmalarına özellikle II. Meşrutiyet, Milli Mücadele gibi alanlara, İttihad ve Terakki'nin kuruluş ve gelişmesine ilişkin konulara yöneldi. 1001 Temel Eser başlığı altında pek çok Osmanlıca ve Osmanlı tarihine ilişkin çalışmanın Türkçeye çevrilerek basılmasına önayak oldu. 2007-2012 yılları arasında tarih danışmanı olarak bulunduğu İş Bankası Kültür Yayınları'nda "Yakın Tarihten Temel Kaynaklar ve Belgeler" dizisinin danışmanlığını da üstlendi. İttihad ve Terakki başta olmak üzere yakın tarihe ilişkin farklı konularda makaleler yayımladı. Araştırmacı ve tarihçi Erdinç'in "İttihad ve Terakki Belgeleri" dizisinin ilk kitabı olan Osmanlı İttihad ve Terakki Cemiyeti (Fırkası) Yargılamaları üç ciltten oluşuyor. I. Cilt, Meclis-i Mebûsân Beşinci Şube Soruşturması, I. Dünya Savaşı bittikten sonra başlatılan Meclis-i Mebûsân soruşturmasının tutanaklarını; II. Cilt, Dîvan-ı Harb-i Örfî Yargılaması, İttihadcıların 1919'da Mütareke İstanbul'unda yapılan ve tehcir ve taktil olaylarıyla da suçlandıkları yargılamanın tutanaklarını; III. Cilt, Ankara İstiklâl Mahkemesi ve Siyasî Yargılama ise 1926'da İzmir'de ortaya çıkarılan suikast girişimi ile ilgili yargılama kapsamında, ileri gelen ittihadcıların Ankara'da yapılmasına karar verilen siyasî yargılamasının tutanaklarını içeriyor. Üç ciltlik derleme, gerek Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemi gerekse Cemiyet/Fırka'nın tarihi açısından vazgeçilmez bir kaynak olma özelliği taşıyor.



ZAMANIN KÜRESEL DÖNÜŞÜMÜ: 1870-1950

Vanessa Ogle

Koç Üniversitesi Yayınları tarafından yayımlanan kitap California Berkeley Üniversitesi Tarih Profesörü Vanessa Ogle tarafından kaleme alındı. Defne Karakaya tarafından Türkçeye çevrilen kitap, 19.yüzyılların başlarından itibaren en önemli olgulardan biri haline gelen zamanın modern şekilde yönetilmesini ve düzenlenmesini ele alırken, ulusal zamanların rasyonel ve verimli olabilmesi için diğer ulusal zamanlarla bütünleştirilmesine değiniyor.



TELGRAFTAN TABLETE

Evrim Kuran

Kuşak Araştırmacısı Evrim Kuran'ın kitabı Türkiye'de yaşayan beş kuşağın karakteristik özelliklerini o döneme damga vuran insanlar, olaylar ve kendi soyağacını temsil eden kişilerin anılarıyla birlikte sunuyor. Destek Yayınları'ndan çıkan kitap, yeni neslin eski nesilden neler beklediğini, yöneticilere ve ebeveynlere gençlerle etkileşimde işlerine yarayacak basit çözümleri anlatıyor. Her kuşağı ardından gelen bir sonraki kuşağa bıraktığı sosyal mirası da inceliyor.

Bitcoin'de Borsa Yatırım Fonu Heyecanı

"Borsa yatırım fonları (BYF), bir endeksi baz alan, baz aldığı endeksin performansını yatırımcılara yansıtmayı amaçlayan ve payları borsalarda işlem gören yatırım fonlarıdır. BYF'ler bir endekse dayalı olarak çıkarılmakta ve baz aldığı endeks kapsamındaki menkul kıymetlere endeksteki ağırlıkları oranında yatırım yapmaktadır. Bu sayede örneğin BIST 30 endeksine yatırım yapmak isteyen bir yatırımcı, endeksteki payları ayrı ayrı almak yerine BYF'ye yatırım yaparak söz konusu endekse yatırım yapma imkanı bulmakta ve endeksin getirisinden yararlanabilmektedir.

BORSA YATIRIM FONLARI, yetkili aracı kuruluşlar tarafından yatırımcılardan toplanan nakit ile baz alınan endeksteki menkul kıymetlerin satın alınmasıyla oluşturulan portföylerdir. BYF'ler, baz aldıkları endeksteki payları ya da diğer enstrümanların (altın, tahvil, döviz vb.) getirisini yansıtmakta ve riskini taşımaktadır." Borsamız tarafından bu cümlelerle tanımlanan borsa yatırım fonları, Türkçe kısaltması BYF ve İngilizce kısaltması ETF, finans piyasalarında nispeten yeni enstrümanlar olarak adlandırılabilir. Ancak global bazda ulaştıkları büyüklüğe baktığımızda pek çok aktif yönetilen fondan daha büyük oldukları göze çarpacaktır. Yatırımcı açısından özellikle fiziki emtia yatırımlarında ciddi kolaylık sağlayan BYF'ları kenarda duran talebin de hızlı bir şekilde sermaye piyasalarına girmesini sağladı. Bu ürünler aynı zamanda risk yönetimi açısından değer taşıyor. Üretim aşamasında tek bir ilacı olan bir ilaç/biyoteknoloji şirketine yatırım yaparak risk almaktansa ilaç endeksinin yatırım fonuna yatırım yapmak çok daha düşük bir volatilite ve makul bir getiri/zarar kapısı açmış oluyor. Tüm bu girişi yapma nedenim ise aslında BYF'leri övmekten çok, ki bence övgüyü hak ediyor, Bitcoin'de önümüzdeki aylarda duymamız muhtemel SEC (ABD'nin SPK'sı) tarafından alınacak olan karar. Geçtiğimiz yıllarda Bitcoin için bir borsa yatırım fonu kurulmasına dair birkaç başvuru yapılmış ancak SEC hem işlemlerin denetim, şeffaflık ve takip edilebilirlik açısından yetersiz olduğu hem de fonun işlem görmesi planlanan borsanın resmi olarak borsa değil trust statüsünde bulunduğu gerekçesi ile olumlu bir görüş bildirmemişti. Ancak zaman içinde önce vadeli kontratlar yerleşti, ardından Ether ve Bitcoin'nin "menkul kıymet" olmadığına karar verildi. Bu durumda standart SEC regülasyonuna ihtiyaç da kalmamış oldu. Bu kez niteliği tartışma konusu olmayacak bir isim CBOE BZX üzerinden BYF (aslında VanEck ve SolidX), için başvuru gerçekleşti. Vadeli Bitcoin kontratlarının spot Bitcoin piyasası ile doğrudan ilişkisi olmadığını biliyoruz. Ancak bir BYF'nin dolaşımdaki miktar ve likidite üzerine doğrudan etkisi olacağından fiyatlara etkisi de biraz daha farklı olacak. Spekülatif amaçları bir kenara bırakırsak Bitcoin vadelileri spot Bitcoin'i anlamayan veya saklaması konusunda kaygıları olan, borsalara güvenmeyen alıcılar için bir alternatif olmuştu. Vade geldiğinde de nakit uzlaşı yapıldığından gerçek anlamda Bitcoine el değmiyordu. Hedef yine benzer bir kitle ancak bir BYF'u, özellikle de spotu taşıyorsa, para girişi olduğunda parayı doğrudan ana varlığa yani bu vakada Bitcoine yönlendirmek zorunda. Yani vadeli kontratın yarattığı "talebi spotun dışına çekmek" etkisi yerine BYF spota yönlendirecek. Sonuç olarak SEC'den gelecek yeşil ışık son derece olumlu olacaktır. Şimdilik yüksek bir ihtimal olsa da onay çantada keklik demek doğru olmaz. Fakat tahmin edebileceğiniz üzere Bitcoin fiyatları rallye çoktan başladı bile. Ancak herhangi bir kriptoparanın gerçek değerini belirleyecek ana dinamik kullanım ve kabul görme yaygınlığı olmalıdır. Bu noktada henüz tüm ana kriptoların yetersiz kalmaya devam ettiğini görüyoruz.



ŞANT MANUKYAN
İş Yatırım Uluslararası Piyasalar – Hisse Senedi ve Türev Müdürü





mesa® BODRUM

DEMİRBÜKÜ

50 yıl mesa® MESKEN



Gider Yansıtmasında KDV Hesaplaması

Genel olarak KDV'ye tabi olmayan giderlerin yansıtılmasında KDV uygulanmaması gerekir. Ancak bazı özellikli durumlarda yansıtılan giderler KDV'ye tabi olabilir.

DEĞERLİ FORTUNE OKUYUCULARIM, bu yazımda KDV'ye tabi olmayan mal ve hizmet bedellerinin aktarımında KDV uygulaması konusundaki değerlendirmelerimi kısaca sizinle paylaşmak istiyorum.

KDV Kanunu'nun birinci maddesi uyarınca ticari, sınai, zirai faaliyet ve serbest meslek faaliyeti çerçevesinde yapılan teslim ve hizmetler, mal ve hizmet ithalatı ile kanunda sayılan diğer faaliyetlerden doğan teslim ve hizmetler KDV'ye tabi bulunmaktadır. Söz konusu işlemlerin Türkiye'de gerçekleştirilmesi halinde yapılan mal ve hizmet teslimi KDV'nin konusuna girmektedir. Ancak bazı durumlarda mal teslimi ve hizmet ifası KDV'ye tabi olmakla birlikte KDV'den istisna edilmiştir. Örneğin ihracat yapılması halinde yurt dışı müşteriye düzenlenen faturalarda KDV hesaplanmamaktadır.

Bunun dışında firmalar tarafından yapılan özellikli bazı masraf yansıtmaları da KDV'nin konusuna girmemektedir. Örneğin, grup şirketlerinde bazı harcamalar tek bir grup şirketi tarafından yapılmakta ve diğer grup şirketlerine yansıtılmaktadır ya da tedarikçi veya müşteri ile yapılan bir sözleşmeye istinaden bazı giderlerin karşı tarafa faturalanması gerekmektedir.

Uygulamada "yansıtma faturası" olarak bilinen bu tür durumlarda gider yansıtma bedellerinin KDV'ye tabi olup olmadığı konusunda tereddütler oluşmaktadır. Bu tip gider yansıtmaları için temel ölçü olarak yansıtılan giderin KDV'ye tabi olup olmadığının tespiti gerekmektedir.

Genel olarak ticari faaliyet kapsamında yapılan mal teslimi ve hizmet ifaları için



LEON ASLAN COŞKUN
Mazars Denge
Yönetim Kurulu Başkanı,
YMM

katlanılan maliyetler yansıtmaya konu olmamakta, ancak şirketin diğer üçüncü kişiler için yüklenmiş olduğu giderler yansıtılmaktadır.

Bu çerçevede sözleşmeye istinaden ödenen damga vergisi, sigorta bedeli, teminat mektup bedeli veya harçların bir kısmının karşı tarafa yansıtılması halinde düzenlenen faturalarda KDV hesaplanmaması gerekir. Örneğin damga vergisi başlı başına KDV'ye tabi değildir. Bu nedenle bu giderin diğer bir firmaya yansıtılması da KDV'ye tabi olmayacaktır. Bu konuda Maliye Bakanlığı'nca verilmiş özelgeler bulunmaktadır.

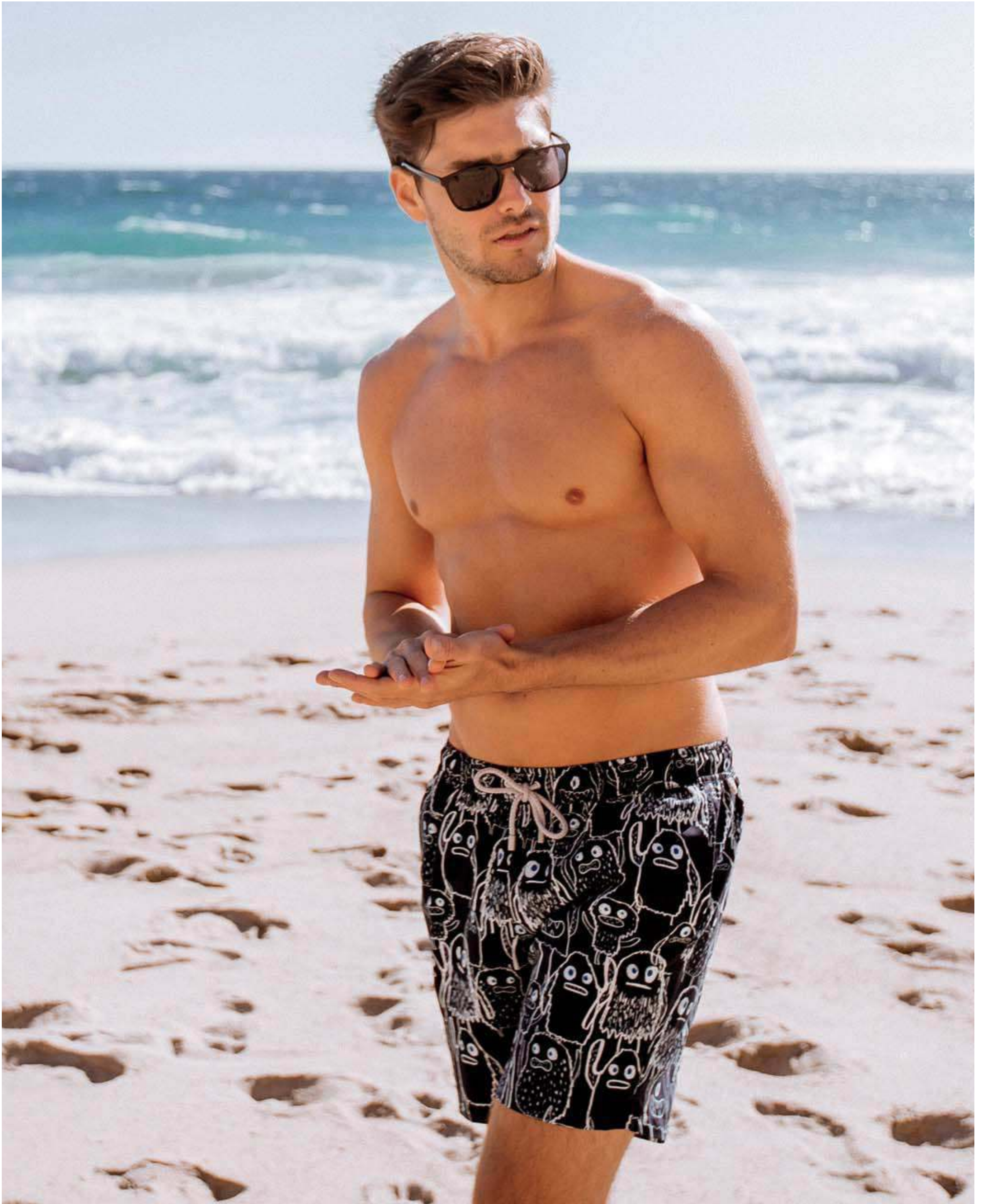
Bazen grup şirketleri tarafından diğer grup şirketlerine personel ücreti, büro, kırtasiye, akaryakıt ve benzeri giderler gibi bazı giderlerin yansıtılması söz konusu olmaktadır.

Örneğin A şirketindeki muhasebe çalışanlarının, zamanlarının bir kısmını B ve C ünvanlı grup şirketlerinin muhasebe kayıtlarının tutulması, beyannamelerinin gönderilmesi gibi işler için harcadığını düşünelim.

Bu durumda söz konusu ücretlerin B ve C şirketlerine yansıtılması halinde KDV hesaplanacak mıdır? Ücretler KDV Kanunu kapsamı dışındadır.

Ancak burada ücret yansıtmasından daha çok bir muhasebe hizmetinin verilmesi söz konusu olması nedeniyle yapılan yansıtma işleminin KDV kapsamına girmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Kırtasiye, benzin vs giderlerin yansıtılmasında ise bu giderlerin KDV'ye tabi olması nedeniyle yapılacak yansıtma tutarları da KDV'ye tabi olacaktır.



Merkez Bankası iletişimi neden önemli?

Başkanlık ve parlamento seçimlerinden sonrasındaki ilk Para Politikası Kurulu (PPK) toplantısı 24 Temmuz'da yapıldı. Kurul; politika faizi olan bir haftalık repo faizini 17.75'te sabit bıraktı. Yeni atanan Hazine ve Maliye Bakanı Berat Albayrak'ın "piyasalar ile kavga etmeyeceğiz" söylemlerinden de bir anlamda güç bulan piyasalar toplantı öncesinden 100-125 baz puanlık bir artış beklentisi içindeydi. Ancak faiz artışı olmayınca karar öncesinde 4.75 seviyelerinde olan dolar/TL kuru, karar sonrasında ilk aşamada 4.9389'a kadar çıktı!

ENFLASYONDA GELİNEN yüzde 15.39'a çıkmış ve halen daha yükselmeye devam ederken bu denli kritik bir toplantıda neden ilave parasal sıkılaştırmaya gidilmedi sorusu piyasalardaki hareketin temel kaynağı idi.

Toplantı sonrasında yapılan açıklama; yeni eklenen "parçası" hariç; genel üsluba oldukça yakındı. Bu cümleye gelmeden önce; bu toplantının diğerlerinden neden farklı olduğunu hatırlayalım. Bu toplantı yeni "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin" ilk PPK toplantısı idi. Bu toplantıdan çıkacak karar; Merkez bankası bağımsız mı olacak, yoksa seçimlerden önce Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın dediği gibi Merkez Bankası siyasi otoriteyle "uyumlu" hareket edeceğinin anlaşılacağı toplantı mı olacaktı?

Faizlerin sabit tutulma kararı, bir anlamda Merkez Bankası'nın bağımsızlığının bir kez daha ciddi olarak sorgulanmasına neden oldu. Siyasetin, Merkez Bankası'nın bağımsızlığının önüne geçtiği yorumu bir kez daha güç kazandı! Gelelim toplantı sonrasındaki açıklamadaki değişikliğe...

"Enflasyon beklentileri, fiyatlama davranışları, para politikası kararlarının gecikmeli etkileri, maliye politikasının dengelenme sürecine vereceği katkı ve enflasyonu etkileyen diğer unsurlardaki gelişmeler yakından izlenerek ihtiyaç duyulması halinde ilave parasal sıkılaştırma yapılabilecektir." denilen açıklamadaki 'maliye politikasının dengelenme sürecine vereceği katkı' yeni olandı. Sadece bu eklemeden yola çıkarsak; Merkez Bankası bir anlamda enflasyonla mücadelede faiz artışı ile yapılacak katkının maliye politikaları ile desteklenmesi gerektiğini hatırlatmış. İyimser bir gözle bakıldığında MB'nın 'ben para politikası olarak üzerime düşeni yaptım, şimdi sırada maliye politikası var' dedi diye düşünülebilir.



ALİ AĞAOĞLU
Finansal Piyasalar Danışmanı

Ancak ne toplantı öncesindeki faiz artacak beklentilerinin yönetilmesinde, ne de toplantı sonrasındaki iletişimde bu anlama gelebilecek bir iletişim stratejisi izlenmedi. Merkez Bankası eğer gerçekten böyle düşünüyor idiyse bunu çok daha önceden seslendirmeye, kamuoyu ile paylaşmaya başlamalıydı. Eğer bunu bürokrasi içinde paylaşıyorduysa, neden faiz artış beklentilerini önleyici bir iletişim stratejisi izlenmedi.

Merkez Bankası iletişim stratejisi bir yana, yeni Bakan Albayrak'ın da siyasetçi cephesinden iletişim konusunda daha dikkatli bir strateji izliyor olması gerekecek. Zira toplantı öncesinde ekonomistler ve iş dünyasının önde gelen isimleriyle yapmış olduğu toplantılarda faiz artışı beklentilerini azaltıcı çabası hissedilmedi. Piyasalar bu tür sürprizlerden hoşlanmaz! Doğaldır ki politika yapıcıları illâ ki piyasaların her dediğini kabullenecek değiller. Ancak piyasa katılımcılarının ve politika yapıcıların kendilerine ait ayrı ayrı piyasaları yok. Hepsi aynı piyasanın tarafları. Karşılıklı iletişimde üslup, yöntem ve hatta dil konusunda bir uyum gerekiyor. Aksi takdirde son PPK toplantısı sonrasında olduğu gibi kazalar olabiliyor.

ABD Merkez Bankası Fed, bu konuda dünyaya önemli dersler veriyor. Bernanke'nin Mayıs 2013'deki 'tapering' (Bono alımlarının azaltılması) açıklaması dışında; iletişim konusunda son derece başarılı bir politika izledi. Piyasa katılımcıları karara bakmayı bırakalı çok oldu; yapılan açıklamadan, bir sonraki toplantı(lar)da ne gibi kararlar alınabileceğine dair ipuçları bulmaya çalışıyorlar. Bizdeki gibi sürprizler yaşanmıyor. TCMB'nin bağımsızlık çabaları kadar, iletişime de azami önemi atfetmesi gerekiyor.

Telefon pazarı giderek sıkışırken HTC'nin geleceğinde Vive'ın konumu güçleniyor.



HTC'NİN SANAL GERÇEKLİKLE DANSI

Kişiselleştirmeye odaklanan U serisindeki yeni amiral gemisi U12 ile premium segmentte telefon üretme gücünü gösteren HTC'nin gelecek planları, Vive markası ile kucakladığı sanal ve artırılmış gerçekliğe odaklanıyor. Kerem Özdemir

TELEFON PAZARININ İNOVATİF OYUNCULARINDAN HTC'NİN Türkiye Ülke Müdürü Batuhan Basal'ın kendisi, geleneksel bir telefon üreticisinden çok daha farklı bir kimliğe uzanan şirketin değişen DNA'sının en iyi göstergesi. 37 yaşındaki turizm işletmeciliği mezunu Basal ile şirketin Premium taraftaki yeni amiral gemisi ile başladığımız sohbet, bizi 2020'de 120 milyar dolarlık hacme ulaşması beklenen sanal ve artırılmış gerçeklik pazarında HTC'nin güçlü bir pozisyona sahip olmasını sağlamak için kurulan içerik stüdyosu ve sanatla bağlantılı simülasyon ortamlarına kadar götürdü. ▷▷

▷▷ Turistik diyemeyeceğim bu yolculuk, iş dünyası açısından önemli bir örnek oluşturuyor. Bir telefon üreticisi olarak tanıdığımız HTC'nin kendi ezberini bozma sürecinin yakında incelenmesinde fayda var. HTC inovasyon odaklılığı ile dikkat çeken bir firma olsa da günümüzde artık aşağı yukarı standartlaşmış olan akıllı telefon form faktöründe farklılaşma konusunda fazla bir şansa sahip değil. Telefonun ön yüzü standart olarak tamamen ekrana dönüşürken arka yüzey bir şeyler yapılabilecek alanı oluşturuyor. Arka tarafta U serisi ile birlikte iki senedir kullanılmaya başlanan beş kat Gorilla 5 cam tasarım, şirketi Premium segmentte farklılaştırmayı hedefliyor. En alt katmanı renkli ve üstündeki katmanlar şeffaf olan tasarım, telefonun arka yüzeyinde ayna etkisi yaratıyor ve renk oyunlarına imkan tanıyor. Böylece farklı açılardan bakılınca telefonun rengi değişiyor gibi görünürken telefonu kılıf veya koruyucu arka kapak ile kullanma alışkanlığı, bu çarpıcı özelliği görünür kılma konusunda engel oluşturuyor. Basal, "Biz bunun renkli seçeneklerine ağırlık veriyoruz ama Türkiye pazarında siyah daha çok rağbet görüyor. Biz üç renk getiriyorsak diğerlerini yüzde 25'er siyahı yüzde 50 getiriyoruz" diyor.

DİĞER BİR ÖZELLİK telefonun yanındaki basmalı tuşların yerini basınca duyarlı muadilleri ile değiştirilmesi. HTC burada akıllıca bir iş yaparak tuşların yerini değiştirmeden bırakarak yeni teknolojisini uyarlamış. Ses açma kapama ve güç için kullanılan bu dijital tuşlar, basanın titreşim algılaması sayesinde tuşa basıldığı hissini de yaratıyor. Bunu telefonun iki yanının basınca duyarlı sensör haline getirilip telefonla etkileşimin bir aracı haline getirilmesi eşlik ediyor. Telefonun kurulumu sırasında bu özelliği aktive etmek için gereken sıkma düzeyini denetip tespit ederek kaydeden telefon, bu sıkma düzeyine göre çerçeve ile kumanda özelliğini aktive ediyor.

Sıkma düzeyini balon şişirme şeklindeki grafik gösterimle yapan telefonda, sıkıp basılı tutmaya ve sıkıp bırakmaya farklı özellikler atanabiliyor. Telefonun boyutlarının ele tam oturmayı sağlaması, genişliği daha fazla olan modellerdeki kazara basma olasılığını ortadan kaldırıyor. Bu etkileşime belirli noktalarda çift tıklama özelliğinin eklenmesi, örneğin tek el kullanımına geçmek için kullanılabilen bir diğer aracı oluşturuyor ancak farklı özellikler ve uygulamalar atamak da mümkün. Ekranı sıkarak açılan Edge Launcher ile bütün uygulamaların ekranın bir yerinde gösterilmesi ve buradan uygulamalara ulaşılması da mümkün oluyor.

Yüz tanıma özelliği, ilk açılışta PIN gerekmekle birlikte sonraki kullanımlarda çok hızlı açılışla kullanıma olanak tanıyor. İki kamerayı da kullanması sayesinde yüksek hızla çalışan özellik, yine iki kamera sayesinde yüzün profilini çıkararak kesinliği artırırken gözler kapalıyken açılmama gibi bir özelliği de barındırıyor. Bu özellik, parmak izine göre 100 kat daha güvenli kabul ediliyor.

Telefonun bu inovatif özelliklerini hızlı şarj ünitesi ve HTC'nin güçlü olduğu kulaklık ile destekleniyor. Telefonun içinde yer alan amfi ve güçlendirici, M7'den beri telefonların üzerinde yer alan stereo hoparlörler ve aktif gürültü engelleme özellikli kulaklıklar bu modelin ses performansını belirliyor. Kulaklıktaki donanım ve cihazdaki yazılım


HTC Türkiye Ülke Müdürü Batuhan Basal

ile sağlanan bu etki, piyasada bu tür kulaklıkların bin lira civarında fiyatla satılmasına dayanan bir maddi karşılığa da sahip. Ancak daha çarpıcı olan, ilk kullanıldığında kulağın profilini çıkaran bu kulaklıkların U-sonic de denilen kişiselleştirme etkisine sahip olması.

Bu özellikler ile beyaz yakalı, teknolojiyi yakından takip eden ve orta yaştaki kullanıcılar hedeflenirken Basal, pazarda çok agresif hedeflerinin bulunmadığını ifade ediyor. DXOMark'ta iki kameralı akıllı telefonlarda en yüksek puanı alan telefon üç kameralı Huawei P20 Pro'nun gerisinde yer alsa da Basal, iki kameralı ürünlerdeki bu performansları ile fotoğraf tutkunu kullanıcıları da hedeflediklerini ifade ediyor. Telefon, kişiselleştirme özellikleri sayesinde ofiste bilgisayar başında çalışan ve yoğun biçimde fare kullanan kullanıcıların alışkanlıklarına çok iyi hitap eder görünüyor. Bu, geçmişte Microsoft'un mobil vizyonundaki bilgisayar ve cep telefonu ekranını birbirinin devamı haline getirme yaklaşımının bir sonucu

▷▷ olarak karşımıza çıkıyor. HTC'nin kullanıcıyı yansıtma teması, U (sen) serisi le geliştirilerek sürdürülüyor. Uygulama ikonlarının Temalar menüsü içinden değiştirilebilmesi olanağının geçen yıl tanıtılmasından ayna şeklindeki arka yüzeye kadar birçok özellik bu tema etrafında şekillendiriliyor. HTC'de WhatsApp ikonu yerine kedi fotoğrafı koymak mümkün oluyor.

Inovatif taraftaki bu iddiaya karşın HTC'nin yeni telefon modeli sayısısınırlı. Geçen yıl U serisinde 11, Ultra ve Play olmak üzere üç ürün yer alırken firmanın fiyat olarak daha erişilebilir olan ürünleri Desire serisi de üç ürünü barındırıyordu. Bu sene her iki segmentte de iki ürünün Türkiye lansmanı yapılacak. U serisinde amiral gemisi olarak U12'yi piyasaya sürmeye hazırlanan şirket, 2013 ve 2014'te yedi sekiz modellik lansmanları bırakmasını yeni dönemin özelliği olarak tanımlıyor. Basal, "Mümkün olduğu kadar her fiyat segmentine oturacak bir modelle devam edeceğiz" diyor.

1996'DA KURULAN ŞİRKET başlangıç döneminde operatörlere münhasır markalı telefon üreterek riski olmayan ama düşük karlı/yüksek hacimli işler yaparken 2007'de kendi markası ile telefon üretmeye başlıyor. 2014'e kadar başarılı telefonlara imza atan HTC'nin bugünkü dönüşümünün üzerinde şekillendiği alan ise 2015'te tanıtılan sanal gerçeklik gözlüğü HTC Vive ile adım attığı yeni dünya. Şirket ağır bir donanım üreticisi iken bugün yazılım ve platform sahipliği hedefiyle hareket eden bir yapıya dönüşmüş durumda.

Basal, "Vive ve sanal gerçeklik ile birlikte hem uçtaki cihazı üreten ama aynı zamanda o platformu ve o platformda kullanılan yazılımları yönlendiren bir şirket olmayı hedefliyor. Tayvan'da başlatılan ve şimdi Londra'da devam eden Vive X hızlandırma programı baan göre yeni yapının en önemli göstergesi. Ben donanım üreticisi olarak gelecekte de var olacağım demek son derece güç ama işin yazılım tarafında doğru stratejiyle işi sahiplenebilirsek ve platformu kabul ettirebilirsek HTC'nin sanal gerçeklik tarafında daha etkili bir rolü olabilir" diyor.

Sanal gerçekliğin sosyal sorumluluk tarafında eğitimde fırsat eşitliği gibi konularda sağlayacağı fayda kadar iş dünyasında yaratabileceği etki de düşünüldüğünde bu etkili rol tanımlamasının gücü artıyor. Elektrik dağıtım şirketlerinin trafolarını sanal gerçeklik ortamında simüle edip çalışanlarına sanal gerçeklik dünyasında eğitim vermesi, riskli bir işin riskinin ortadan kaldırıldığı önemli bir iş faydası anlamına geliyor. Hataları sanal gerçeklik ortamında yaşatmak ölüm oranlarını sıfıra çekme amacına hizmet eden güçlü bir etken olabilir. Pilotların pahalı simülatörlerde sınırlı zaman geçirmesine olanak tanıyan eğitimlerin Vive üzerine taşınması ise maliyet anlamında kurumsal dünyaya önemli fayda sağlamaya aday. Basal'nın burada kullandığı "Vive ile simülatörü simüle etmek mümkün. Orada 500 saat çalıştıktan sonra pilotluk sınavına girmesi gerçekten çok farklı olabilir" ifadesi, HTC'yi gelecekte 1996'ya dayanan köklü bir şirket yerine ezber bozan bir teknoloji şirketi olarak değerlendireceğimizi gösteriyor.



U12 premium segmentte amiral gemisi olacak ama HTC'nin yeni stratejisinin en önemli parçası değil.

Basal şimdiden bu dünya için sağlıklı bir bakış açısını oluşturmuş. Goldman Sachs'ın sanal (VR) ve artırılmış gerçekliğin (AR) 2020'de yaratacağı toplam 120 milyar dolarlık pazarın yüzde 40 civarını kurumsal uygulamaların yüzde 60'a yakınının da B2C uygulamalardan geleceğine işaret eden raporu, Basal'ın söz ettiği hedeflerin büyüklüğünü de gösteriyor. B2C'nin de oyun ve deneyim olmak üzere iki boyutu bulunuyor. Deneyim tarafı, en basit anlatımıyla bir maçı ya da konseri "oradaymış gibi" izlemeyi ifade ediyor.

Gözlük bunları yapmaya olanak tanırken önemli olan uygun yazılımın işin içinde olması. Basal, "HTC ilk olarak içerik geliştirme işine de soyunuyor. Vive Studios diye bir girişimimiz var. 5G'nin yaratacağı bant genişliği, hız ve düşük gecikme olanakları, içerik tarafı için müthiş fırsatların kapısını açacak. Buradaki uygulamalar içinde en fazla bahsedilen, VR" diyor. Bugün HTV Vive ve rakibi Oculus Rift çok güçlü bir oyun bilgisayarına gerek duyarken 5G ile birlikte işin çoğu bulutta halledilebilir hale gelecek ve çok güçlü bir donanıma gerek olmadan "Bulut VR" olarak uygulama yapılabilecek. HTC kuluçka merkezi Vive X, kendi içeriğini geliştirdiği Vive Studios, donanım üssü Vive Pro'nun ve önde gelen galerilerdeki simülasyon ortamları yaratan Vive Arts'ın başını çektiği yeni yapıda telefon pazarında payımı artırayım gibi bir yaklaşım söz konusu değil. Şirket hala bir uç birim olarak cep telefonu üretmeye devam etmekte kararlı ancak telefon artık bu yeni stratejinin içindeki parçalardan biri. Bu yeni yaklaşım HTC'yi çok farklı bir noktaya taşımaya aday. ■

'CARİ AÇIĞI AZALTMAYA ADAYIZ'

TTYD - Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği Başkanı Oya Narin, turizmde dönüşüm modeliyle lokomotif sektör turizmde ciddi hamle yapmaya hazır olduklarının altını çiziyor.

Şule Laleli



TTYD - Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği Başkanı Oya Narin

TÜRKİYE TURİZM YATIRIMCILARI DERNEĞİ (TTYD) Başkanı Oya Narin, göreve gelir gelmez bir seri icraatı gündemine aldı. Narin, "Turizmde fiziksel dönüşüm ve yönetim dönüşümü önümüzdeki en önemli iki adım. Turizmciler olarak cari açığı azaltmanın en önemli adayıyız. Turizmde fiziksel dönüşümü ise Turizm Bakanlığı ve Çevre Şehircilik Bakanlığı ile birlikte planlamaya çalışıyoruz" diyor. Narin, turizmin belli bir seviyeye geldiğini söylerken, yatak kapasitesi ve mass turizmdeki başarısıyla daha da öne çıkacağına değiniyor. Narin'in üzerinde durduğu bir diğer konu ise "Turizmde Dönüşüm Planı." Bu planın içinde, bütün kıyı şeridi ve turizm destinasyonlarında varış noktası planlaması yapılması, varış noktalarındaki eksiklerin tamamlanması ve sürdürülebilir turizm adına, 365 gün turizm yapmak var. Narin, "Turizm sektörü Türkiye için çok önemli ve çok stratejik bir konumda. En kötü günde 20 milyar dolar geliri olan bir sektörden bahsediyoruz. Turizm geliri, cari işlemler açığına eşit... Milli gelirin yüzde 5'i civarında açık veren Türkiye ekonomisi, turizm geliri olmadan olağanüstü zorlanır. Turizm 50 civarında sektörü çeşitli oranlarda besler, tüm sektörlerde nitelikli istihdam yaratır ve iyi yönetilirse bölgesel kalkınmaya, bölgeler arası gelir dağılımı sorununun çözümüne katkı sağlar" diyor. Oya Narin, TTYD adına başkanlığıyla gelecek dönemle ilgili olarak Fortune'un sorularını yanıtladı.

Turizm açısından 2017 nasıl bir yıldı? Genel bir değerlendirme yapar mısınız?

Turizm sektörü açısından 2017 yılı turizmin geri dönüşünün bir başlangıç noktası oldu. 2018 yılı için ise genel bir toparlanma sürecine girdik diyebiliriz. Yükselme trendinden söz etmek de mümkün. Ancak bunun meyvelerini 2019-2020 yılında alacağız. 2018'de turizmde ziyaretçiler açısından rekoru yakalamak mümkün olabilir ama gelirler açısından bunun daha sonra olacağını düşünüyorum. Turizm açısından İstanbul'da Antalya'da volüm oldukça yüksek ve hareket var. Ege de ise farklı bir turizm potansiyeli var.

Yabancı yatırımcılar açısından değerlendirdiğinizde Türkiye yatırım yapılacak ülkelerden biri olarak şansını nasıl görüyorsunuz?

Türkiye'de turizm geçen sene yüzde 7 büyüdü. Dünya ortalaması ise yüzde 5 civarında. Zamanında ülke olarak turizmde yüzde 20 oranlarında büyüdük. Türkiye gelişmekte olan bir pazar. Turizmde iki ölçeklendirme

▲ FOTOĞRAF **HAKAN AYDOĞAN**

var. Biri lokasyon, diğeri emlak. Yapıların emlaktaki değeri çok önemli. Emlak değerleri doların alım gücünden dolayı düştüyse, yabancı yatırımcı açısından bu çok önemli. Ciddi reformlar bekliyoruz. Bu arada gündemdeki önemli gelişmelerden biri Maliye Bakanlığı'nın, Kamu Taşınmazları Üzerindeki Turizm Yatırımlarının Sürelerinin Uzatılması ile Satışına İlişkin Yönetmeliği'nin yürürlüğe girmesi oldu diyebiliriz. Yatırımcı ve işletmecilere verilen kesin tahsis, kesin izin, kullanma izni ve irtifak hakkı süreleri 49 yıla uzatıldı. Bu önemli bir fırsat. Bu gelişmeyle beraber yabancı yatırımcının Türkiye'ye olan ilgisi artacaktır diye düşünüyoruz. Yatırımların hızı da artacaktır. Şu anda Türkiye'de turizmdeki yatak kapasitesi 1 milyon 300 bin.

Turizmde büyüme ve gelişme geliri artıracak emlak, bina, yatak kapasitesi ve yapıların devreye girmesiyle olacaktır. Turizmde reform şart.

Bu ifadeyi biraz açar mısınız?
Turizmde gereken katma değeri yaratamıyoruz. 365 güne yayılan sürdürülebilir turizm yapılması gerekiyor. İhtiyaç olan reformlar, bir an önce çıkarılıp, pilot bölgelerle öne çıkarılmalı. Bu konuda üzerinde durduğumuz konulardan biri destekli yaşam ünitelerinde ileri yaş grubunu Türkiye'de ağırlamak. Bu konuda hem tatil bölgelerindeki otellerde hem de bazı özel hastanelerde hizmet vereceğiz. Bu sigorta şirketlerinin de ilgisini çekecek. 365 gün hareketi olan bir dönüşüm yaşanacak.

Bu çalışmalarınız için Anadolu'nun payı ne olacak?
Fiziksel dönüşüm elbette sadece kıyı bölgeleri ile sınırlı değil. Kültürlerin de ayakta tutulması önemli. Pilot bölgelerden biri de Kars olacak örneğin. Kars, Sivas - Divriği'de tarihi eserlerimiz var. Kalkınma bankası ajanslar belediyeler ve STK'larla bu işi çözeceğiz. İskenderun Hatay'a kadar gidecek bir proje. Tüm bunlar bir günde yapılabilecek şeyler değil ama mevzuatların önü açılırsa, kentlerin dönüşümünde yapılan hatalar burada yapılmazsa, konsensüs bir yapı oluşursa, bu sektörün önünü açar.

Turizmde canlanma için pek çok öneri ve proje var. Bir de Booking.com ile ilgili son gelişmeler ve bunun Türk turizmine etkisi var. Bu konudaki düşünceleriniz neler?



TTYD'nin turizmde dönüşüm hareketi içerisinde Kars, Sivas - Divriği, özel pilot bölge olarak seçildi.

Dünyada ve ülkemizde satışların önemli bir kısmını oluşturan online satış kanalları kotalarının her geçen gün daha artıyor. Sektörün bu ve benzeri konuların tekrarlanmaması için acilen çalışmalar yapması gerek. Seyahat acenteciliği faaliyeti yürüten davacı meslek örgütünün üyelerinin ileride telafisi mümkün olmayacak zararlara uğramaması gözetilirken, diğer yandan da online sitelerden yapılan rezervasyonların muhatabı olan rezervasyon yapılan otellerin de mağdur edilmemesi sektörümüz açısından son derece önemli. Dolayısıyla, bu süreçte, hukuki çerçevenin oturtularak, söz konusu firmanın gerekli prosedürleri yerine getirerek, vergi vermesi konusunda gerekli yasal düzenlemelerin süratle yapılması ve bunun sonucunda da tüketicinin memnun edilmesi ve mağdur edilmemesi önemli. Diğer yandan, doğrudan son tüketiciye ulaşımı kolaylaştıran, satışların önemli bir bölümünü oluşturan online satış sistemlerinden biri olan bu portalın, Türkiye'de çalışmaması sektörümüz açısından bir kayıp. Gelişen teknoloji ve güçlenen online sistemler düşünüldüğünde bu gibi portalların öneminin daha da artacağı beklenen ve bilinen bir gerçek. En kısa sürede, bu konunun tüm paydaşları mağdur etmeden çözülmesini arzu ediyoruz.

Deneyimli bir yönetici olarak turizm için olmazsa olmazlar neler sizce?
Önyargıya yer yok bu sektörde. Bugüne kadar turizme yeteri kadar teşvik verilmedi. Dernek olarak insiyatif aldık. 50 milyar dolarlık yatırım portföyümüz var. Turizmde, yeni bir düzenleme ve plana ihtiyaç var. Gerek Narin ailesi olarak gerek Martı Otelleri işletmecisi olarak bize öğretilen şey, önce ülkenize yatırım yapacaksınız fikriydi. Varlığı sermayesi olan insanların bu ülkeye katma değer katmaları çok önemli. Turizmde dönüşüm projesiyle beraber istihdamı artıran yerli ve yabancı yatırımcıyı bir araya getiren bürokrat, tüccar, iş adamları olarak bir araya gelerek bambaşka bir Türkiye yaratabiliriz. Daha fazla çalışarak kendimizi motive etmeliyiz.



Zeka Küpü projesinin yeni durağı Ordu'daki Kökenli Köyü oldu.

ZEKA KÜPLERİNİN SAYISI ARTIYOR

Turkcell'in Milli Eğitim Bakanlığı'nın himayesinde başlattığı Zeka Küpü Projesi, okullara teknoloji laboratuvarları açmaya devam ediyor. Üç boyutlu yazıcılardan maker kitlere kadar birçok ürünün yer aldığı laboratuvarlardan 2018 yıl sonuna kadar sekiz ilde 10 yeni laboratuvar daha kurulması planlanıyor. **Begüm Nur Alkış**

PROGRAMLAMA DİLİ TASARIMCISI Mitchel Resnick, "Çocuklara kodlamayı öğretelim" başlıklı TED konuşmasında gençlerin günümüzde yeni teknolojilere aşina olduklarına fakat yeni teknoloji yaratmada ve kendilerini yeni teknolojilerle ifade etmede zayıf olduklarına dikkat çekiyor. "Gençler kendi bilgisayar programlarını kodlayabilmeliler" diyen Resnick, insanların kodlamayı öğrenmenin önemini her geçen gün daha iyi anladığından ve son yıllarda yüzlerce yeni çalışmanın genç insanların kodlamayı öğrenmesine yardım ettiğinden bahsediyor. Bu kapsamda yapılan çalışmalardan biri de Turkcell'in 2016 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'nın himayesinde başlattığı Zeka Küpü Projesi. Okullara teknoloji laboratuvarları açan projede; zeka, yaratıcılık, liderlik kapasitesi veya özel akademik alanlardan birinde veya bir kaçında yaşıtlarına göre yüksek düzeyde performans gösteren "özel yetenekli" öğrenciler destekleniyor. Proje kapsamında Türkiye genelinde 19 ilde toplam 24 sınıf kuruldu, 4 bin 500'den fazla öğrenciye yüz yüze eğitim verildi. Aynı zamanda BİLSEM'lerde okuyan 21 bin 500 öğrenciye maker ve kodlama kiti dağıtıldı ve bu kite sahip öğrencilere internet üzerinden 150 bin saati aşan robotik ve kodlama eğitimi verildi.

PROJEDE 2018 YIL SONUNA KADAR sekiz ilde daha 10 yeni laboratuvar kurulması planlanıyor. Geçmiş yıllardan farklı olarak bu yıl kurulacak laboratuvarların sadece kodlama ve elektroniğe değil, aynı zamanda fen bilimlerinin diğer alanlarında da kullanılması amaçlanıyor. 2018 yıl sonu itibariyle 50 bin öğrenciye ulaşmayı hedefleyen projenin bu yıl içerisinde Turkcell Zeka Küpü Laboratuvarı kurulacak illeri Karaman, İzmir, Burdur, İstanbul, Trabzon, Antalya, Balıkesir, Bilecik, Van ve Ordu olarak belirlendi. Bu kapsamda projenin yeni durağı Ordu'nun Kökenli Köyü oldu. Laboratuvarlarda üç boyutlu yazıcılardan maker kitlere kadar birçok ürün yer alıyor. Turkcell Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı İsmail Bütün, "Anadolu'da yaşayan binlerce 'Aziz Sancar' var. İnanıyoruz ki, bizleri gelecekte temsil edecek bu öğrencilerimiz ile dünyada yapay zekâ ve kodlama alanlarında üretici konumunda bir ülke olacağız" diyor. 2018 yılında Uzay Bilimleri, Yapay Zeka, IoT gibi konularda da öğrencilere eğitimler verilmesi planlanıyor. F

POLAT REZİDANS'TA YATIRIMIN FORMÜLÜ: 1 + HER ŞEY

Piyalepaşa İstanbul'un içinde yer alan Polat Rezidans, sadece yeni nesil bir yaşam kurmakla kalmıyor, sahip olduğu özel alanlarla ve merkezi lokasyonuyla bir evden daha fazlasını isteyenler için benzersiz bir yaşam alanı da sunuyor.

İstanbul'un en eski ve tarihi semtlerinden Piyalepaşa'da, yeni bir yaşam inşa etme hayaliyle gece gündüz durmadan çalışıldı. Modern mimari anlayış ve özgün yaşam alanlarıyla gayrimenkul sektöründe fark yaratan Polat, 82 dönüm arazi üstünde, 4 milyar TL'lik yatırım değeri ile Türkiye'nin en büyük kentsel dönüşüm projelerinden biri olan Piyalepaşa İstanbul'la Türkiye'nin En İyi Karma Konut Ödülü'nün de sahibi oldu. Çevre tahribatına yol açmayan, enerji ve su tasarrufu sağlayan Yeşil Bina özellikli Piyalepaşa İstanbul, mahalle bazında Türkiye'deki ilk LEED sertifikalı projelerden biri olacak.



İlk etap teslimleri başlayan Piyalepaşa İstanbul'da, 1+1'den 4+1'e kadar değişen farklı büyüklük ve tipte 760 konut ve 1+0'dan 2+1'e kadar olan 190 rezidans daire bulunuyor. Merkezi lokasyonuyla ise tıpkı bugün olduğu gibi gelecekte de Beyoğlu'nu önemli bir yaşam ve yatırım merkezi haline getirecek.

AVANTAJLI YATIRIM FIRSATI!

Polat Rezidans, kişiye özel ödeme seçenekleriyle birlikte sizlere 15 Ağustos'a kadar geçerli 120 ay %0,98 faiz oranı sunuyor. Üstelik, kentsel dönüşüm projesi olmasının da ayrıcalığını kullanarak %1 KDV avantajı sağlıyor.

1+0'A SIĞAMAM DEMEYİN!

Yaşam alanınızın dairenizle sınırlı olmadığı Polat Rezidans'ta dilediğiniz zaman faydalanabileceğiniz ve hayatınızı istediğiniz gibi genişleteceğiniz ortak alanlara da sahipsiniz.

Arkadaşlarınızla keyifli vakit geçirmek istediğinizde **Eğlence Odası,** yemekli davetlerinizde **Davet Odası,** şarkı söylemek istediğinizde **Karaoke Odası,** vizyondaki filmleri takip etmek istediğinizde **Sinema Odası,** arkadaşlarınızla konsol oyunları oynayabileceğiniz **Oyun Odası,** şehrin koşturmacasını üstünüzden atacağınız **Motivasyon Odası,** forma girmek istediğinizde **Spor Odası,** toplantılarınız için **Toplantı Odası,** biraz ara vermek istediğinizde ise **Dinlenme Odası** sizleri bekliyor.


Sinema Odası


Toplantı Odası


Oyun Odası


Spor Odası



ŞEHRİN İÇİNDEKİ SON STÜDYO DAİRELER

Özellikle mobilyalı 1+0 daireleriyle öne çıkan Polat Rezidans'ta, 1+0, 1+1 ve 2+1'den oluşan toplam 190 daire bulunuyor.

ULAŞIMI DA KOLAY!

Piyalepaşa İstanbul'un içinde yer alan Polat Rezidans, İstanbul'un kalbi olan Beyoğlu İstiklal Caddesi'ne, Karaköy, Kabataş, Nişantaşı ve Beşiktaş gibi şehrin cazibe merkezlerine sadece birkaç dakikalık mesafede.



POLAT REZİDANS
PİYALEPAŞA İSTANBUL

SAĞLIĞA GİDEN YOL DÜZENLİ BESLENMEDEN GEÇİYOR

'Philips olarak, anlamlı ve sürdürülebilir inovatif ürünlerle dünyayı daha sağlıklı hale getirmeyi hedefliyoruz' diyen Philips Türkiye Personal Health Genel Müdürü Milena Elmasoğlu, sağlıklı beslenmeye yönelik yeni ürünlerinin de bu amaca güçlü bir katkı sunacağını ifade ediyor **Kerem Özdemir**



TEKNOLOJİ, SAĞLIK VE YAŞAM KALİTESİNDE önemli roller oynarken, dijital sağlık ürünlerinin teknolojik cazibesi kimi zaman vücudumuzun sağlığı ile doğrudan ilgili olan beslenme konusunu gözden uzak bir noktaya itebiliyor. Oysa yediklerimiz ile ruh ve beden sağlığımız arasında doğrudan bir ilişki var; sağlığımızın da yaşam kalitemizle...

Philips'in, Ipsos işbirliğiyle hayata geçirdiği 'Türkiye Sağlık Trendleri Araştırması'na göre Türkiye'de insanların yüzde 72'si mevcut sağlık durumlarının hayat kalitelerini olumlu etkilediğini söylüyor. Buna rağmen yüzde 70'lik bir kesim stresin sağlığını kötü yönde etkilediğini ifade ediyor. Sağlığı olumsuz etkileyen faktörler sıralamasında ise 'düzensiz beslenme' yüzde 33 ile dördüncü sırada yer alıyor. Beslenme tarafına daha ayrıntılı bakıldığında ise ev yemeği, taze meyve ve sebze tüketmenin sağlıklı yaşamın bir parçası olarak algılandığı ortaya çıkıyor. Ülkemizde ev yemeklerini tercih etme oranı yüzde 67'yi bulurken, ankete katılanların yüzde 54'ü her gün taze meyve/sebze suyu tüketmeye dikkat ettiğini belirtiyor.

Araştırmaya göre "Sağlığım söz konusu olduğunda her türlü parayı ödemeye hazırım" diyenlerin oranının yüzde 64'ü bulması, sağlığın önemiyle ilgili bir algı sorunu olmadığını gösteriyor. Yaşam tarzlarının hızlı bir biçimde değiştiğini gözlemleyen Philips ise hastalıkla mücadeleye gerek kalmadan; sağlıklı ve düzenli beslenme ile kullanıcılarının hayatlarını iyileştirmek için çalışıyor. Şirketin Ar-Ge çalışmalarının ortaya çıkardığı yeni beslenme ürünleri, bu strateji doğrultusunda büyük önem taşıyor.

Philips Türkiye Personal Health Genel Müdürü Milena Elmasoğlu, "Philips olarak dünyada 127, Türkiye'de ise 88 yıldır faaliyet gösteriyor; tüm trendleri ve kullanıcı iç görülerini

yakından takip ediyoruz. Bu kapsamda, tüm dünyada insanların yaşam tarzlarının değiştiğini, yaşam hızının artması ile birlikte sağlıklı yaşam ve sağlık beslenmenin de önem kazandığını gözlemliyoruz. Ürünlerimizi bir sağlık teknolojileri şirketi olarak bu çerçevede şekillendirmeye özen gösteriyor, sağlıklı beslenmeyi destekleyen ürünlerimizle kullanıcılarımızın hayatlarını kolaylaştırıyoruz. Yakın zamanda Türkiye'deki kullanıcılarımızın beğenisine sunduğumuz Yavaş Sıkım Katı Meyve Sıkacağımız, Eylül ayında müşterilerimiz ile buluşturacağımız 0 yağ ya da çok az yağ ile kızartma imkanı sağlayan Air Fryer ve sağlıklı beslenmeyi destekleyen Vakumlu Yüksek Hızlı Smoothie Blender bu anlayışımızın örnekleri..." şeklinde konuşuyor.

EVDE YEMEK PİŞİRMEK, İLİŞKİLERİ VE SAĞLIKLI YAŞAM ALIŞKANLIKLARINI GELİŞTİRİYOR...

Philips, yiyecek ve içeceklerin sağlıklı bir yaşamın temel taşları olduğuna inanıyor. Ancak bu, sevilen lezzetli yiyeceklerin tadının çıkarılamayacağı anlamına gelmiyor. Evde yemek yaparak kullanılan malzemeleri, dolayısıyla yemeğin kalitesini kontrol etmek mümkün ve ev yapımı yiyecekler diğer hiçbir yiyecekle kıyaslanamayacak kadar besleyici... Evde yemek pişirmek, aileleri ve insanları bir araya getirip ilişkileri geliştiriyor ve sağlıklı yaşam alışkanlıkları oluşturmaya yardımcı oluyor. Philips mutfak aletleri ile besleyici olduğu kadar lezzetli ev yemekleri kolayca hazırlanabiliyor.

Elmasoğlu, "Philips olarak, anlamlı ve sürdürülebilir inovasyonlar yaparak dünyayı daha sağlıklı hale getirmeyi hedefliyoruz. 2017 yılında 2,2 milyar kişinin hayatını iyileştirdik. 2025 yılına kadar her yıl 3 milyar kişinin hayatını iyileştirmeyi hedefliyoruz" diyerek daha fazla insana dokunarak çözümlerini yaygınlaştırma vizyonlarına işaret ediyor.

Türk Diyabet Cemiyeti verilerine göre Türkiye'de diyabet hastası sayısı 7 milyonu aşmış durumda... TUİK 2016 Sağlık Araştırması'na göre ise Türkiyeıde her beş kişiden biri obez, her yüz kişiden 34ıü ise fazla kilolu...Her yıl 300 bin kalp krizi vakasının 125 bini ölümle sonuçlanıyor. Tüm bu veriler, sağlıklı beslenmenin önemini bir kez daha gözler önüne seriyor.

Elmasoğlu, "Yaşamı daha iyi hale getirmenin her zaman bir yolu olduğuna inanıyoruz. Evde yeme alışkanlığı; aşırı kilo, obezite ve kalp hastalığı risklerini azaltmada çok önemli etken. Philips olarak biz de, bir yandan lezzetten ödün vermeyen tüketicilerin isteklerine saygı duyarken, diğer yandan uzun vadeli ve sağlıklı yemek pişirme ve yeme alışkanlıkları sağlayan çözümler üretmeye devam ediyoruz" dedikten sonra yeni ürünleri hakkında şu bilgileri veriyor:



Yavaş Sıkım Katı Meyve Sıkacağı



Vakumlu Yüksek Hızlı Smoothie Blender



Philips AirFryer XXL

Yavaş Sıkım Katı Meyve Sıkacağı: Sağlıklı beslenme konusunda şu an herkesin ilgili mağazalarda bulabileceği en yeni ürünlerimizden biri Philips Yavaş Sıkım Meyve Sıkacağımız... Bu ürünümüz, 70 mm'lik XL besleme borusu ile meyve, sebze ve yapraklı yeşillikleri kesmeye gerek kalmadan çok kısa süre içerisinde hazırlama imkanı sağlıyor. Yavaş sıkım teknolojisi ile meyve ve sebzeleri lifleri ile birlikte sıkarak yüzde 80'ine kadarını meyve/sebze suyuna dönüştürüyor. Philips Yavaş Sıkım Meyve Sıkacağının bir diğer önemli özelliği ise metal bıçak yerine plastik vida ile yavaş sıkım yapması... Bu teknoloji, meyve ve sebzeleri sıkma işlemi esnasında metal ile temas ettirmediği için besinlerin içerisinde yer alan A, C ve K vitaminlerinin korunmasına olanak tanıyor.

Philips AirFryer XXL: Airfryer ürünümüz ile yiyecekleri çok az yağ kullanarak veya hiç yağ eklemeden sıcak hava ile pişirebiliyorsunuz. Böylece yüzde 90'a kadar daha az yağ ile kızartma yaparak hem sağlıklı hem de leziz bir beslenme sürecine başlayabiliyorsunuz. Ayrıca yeni Twin TurboStar teknolojimizle Airfryer'ın içindeki sıcak hava, pişirme sepetinin içinde bir akım oluşturuyor. Böylece yiyeceklerden fazla yağı açığa çıkarıyor ve fazla yağlar yağ hapsedicide toplanıyor.

Vakumlu Yüksek Hızlı Smoothie Blender: Sağlıklı beslenmeyi destekleyen bir diğer ürünümüz ise Vakumlu Smoothie Blender... Kullanıcılarımız bu ürünümüzle sert ya da yumuşak arzu ettikleri yiyeceklerle lezzetli ve sağlıklı karışımlar oluşturabiliyor. Hız ayarları sayesinde meyvelerden fındık gibi sert besinlere kadar pek çok yiyeceği kullanıcılarımızın istediği şekilde karıştırıyor. Bu ürünümüzün en önemli özelliği ise Vakum teknolojisi... Bu teknoloji ile karıştırma işlemi başlamadan önce blenderın içindeki hava emiliyor. Oksijenle temas etmeden karıştırılan yiyecekler pürüzsüz ve köpüksüz bir kıvama sahip oluyor ve anti-oksidan özelliğiyle tazeliğini sekiz saate kadar koruyor.

SERA GROUP, GLOBAL PROJELERE HAZIR

Girişimcilik örneği olarak öne çıkan Sera Group, bugün turizm ve inşaattaki önemli projelerle adından söz ettiriyor. Şirketin gelecek dönem hedefi, global arenada ses getirecek büyük ölçekli işlere imza atmak.

Şule Laleli



Sera Group CFO'su Damla Nur Şener Akkaynak

"**HER SABAH KARİYERİM** yeniden başlıyor' diyen TAV Grubu CEO'su Sani Şener, TAV İnşaat'ın kuruluşundan bu yana önemli başarılara imza atmış üst düzey yöneticilerden biri. Öyle ki inşaat işlerinin toplam sözleşme bedeli bugün 20 milyar doları aşmış durumda. 17 havalimanında TAV'ın imzası bulunuyor. Şener, Körfez Bölgesi'nde 1200'ü mühendis olmak üzere 28 binden fazla dev bir orduyu yönetiyor. En son Körfez Bölgesi inşaat sektörü liderleri sıralamasında en etkili 100 iş insanı arasında beşinci oldu. Liderlik başarısındaki sırrı, iletişim olarak tanımlayan Şener, "İletişim demek üretkenlik demektir" diyor.

Şener tam da bu üretkenlik çerçevesinde, hedefleri doğru belirlemek üzere stratejileri saptamak, doğru koltuklara doğru insanları oturtmak ve uygulamayı gerçekleştirmek konusunda çalışıyor. Tıpkı, Sera Group'ta yaptığı gibi..

1995 yılında Sani Şener'in girişimleriyle kurulan Sera Group, Türkiye'de ve yurtdışında ağırlıklı olarak büyük inşaat projeleri gerçekleştiriyor. Şirketin yurtiçi ve yurtdışında, tüm ofis ve santiyelerde 300'ü aşkın beyaz yakalı ve toplamda 2 bin çalışanı var. Sera Group aynı zamanda gayrimenkul geliştirme ve stratejik yatırımlara da odaklı. Sera Group; inşaat ve havacılık sektöründe, TAV Havalimanları Holding'in; TAV İnşaat ve TAV İnşaat'ın bağlı bulunduğu kuruluşların ve İstanbul Deniz Otobüsleri (İDO)'nun ortağı aynı zamanda. Bir diğer yatırımı olan TUVTURK projesiyle de yılda 70 binden fazla araca hizmet veren Trabzon ve Of şubeleriyle araç muayene istasyonlarını işletiyor. Sani Şener'in girişimcilik zekasıyla hayata geçirdiği Sera Group'u, CEO Ahmet Ozan Şener (oğlu) ve CFO Damla Nur Şener Akkaynak (kızı) yönetiyor. Sani Şener'in başarılı liderlik genleri ikinci kuşak jenerasyona da geçmiş durumda. Şener ailesinin bulundukları görevlerin dışında girişimcilik adına farklı iş kollarında da başarılı olduklarını söylemek gerek. Öncelik turizm ve inşaat faaliyetlerinde...

▲ FOTOĞRAF HAKAN AYDOĞAN

Röportaj için Bebek'teki ofislerinde bir araya geldiğimiz Sera Group CFO'su Damla Nur Şener Akkaynak (38) başarılı bir iş kadını. Endüstri mühendisi. Üniversiteden mezun olduktan sonra London Business School'da MBA yapmış. Ardından finans sektöründe çalışmaya başlamış ve 12 sene sonra Londra'dan İstanbul'a kesin dönüş yapmış. O günden itibaren de babasının liderliğinde kurulan şirketin finansallarını yöneten CFO olarak başarılı işlere imza atıyor. Röportajda sözlerine Sera Group'un ürettiği toplam inşaat alanının, 2018 yılı sonunda 3 milyon metrekareye ulaşacağını söyleyerek başlıyor Şener Akkaynak. Bu zamana kadar pek çok projeye imza attıklarının altını çiziyor. Bunlardan en önemlisinin İstanbul' da Emaar Square projesinin konut, AVM ve ofis inşaatı olduğunu söylüyor. Ardından projeleri bir bir sıralıyor.

İŞGYO ve NEF'in yatırımı olan İnistanbul projesi ise 3 bin konutluk önemli projelerden biri. Samsun'da Avrupa Birliği projesi lojistik merkezi inşaatı, Türkiye'nin çeşitli bölgelerindeki havaalanı terminallerinde de Sera Group imzası bulunuyor. Proje geliştirici kimliğiyle Peska Turizm Yatırım A.Ş. ile Bodrum Yalıçiftlik'te Barbaros Reserve Bodrum Residences ve Barbaros Valley Bodrum Residences isimli iki rezidans projesi de mevcut. Dünyaca ünlü, uluslararası beş yıldızlı otel yönetimi markası olan Kempinski'nin rezidans yönetimi ayrıcalığı ile hizmete girecek Barbaros Reserve Bodrum Residences projesi, 33 dönüm arsa üzerinde inşa ediliyor.

Barbaros Koyu'nda bulunan projenin önemli özelliklerinden biri, önemli bir vizyon üstlenmesi. Şener Akkaynak, "Sera Grup olarak Bodrum'un gelişimine katkıda bulunma, uluslararası alanda tanıtımını sağlama ve İbiza, St. Tropez gibi dünyaca ünlü eğlence merkezleri ile aynı seviyeye taşıma hayalimizi devreye aldık. Ülke olarak yabancılara konut satışının desteklenmesiyle, ortak hayallerimiz birleşince projemiz ortaya çıktı. Bodrum'da 12 ay yaşama odaklandık. Brüt metrekare algısını ortadan kaldırdık" diyor. Barbaros Valley Residences ise Barbaros Koyu'ndaki ikinci rezidans projesi. Projenin temel farklılığını anlatan Şener Akkaynak, rezidans sahipleri için tasarlanan Barbaros Farm'da, önemli bir


Bodrum Yalıçiftlik'teki Barbaros Reserve Bodrum Residences projesi.

ayrıntıya dikkat çekiyor ve "Çiftlik hayatına dair her şey, ailelerin çocukları ile yaşamalarına olanak verecek. Toprağa dokunmak, kendi bahçesinde yetiştirdiği taptaze meyve ve sebzelerle beslenmek ve anılar biriktirmek bu projeyi değerli kılıyor" diyor.

ŞENER AİLESİNİN GENÇ CFO'SU bir başka işe de gönül vermiş. Yurtdışından çocukları için getirdiği yiyecek ve atıştırmalıkları kendi markasıyla organik ürünler olarak üretmeye karar vermiş. O gün alınan karar "Humm Organic" markasını doğurmuş. Konuyla ilgili olarak, "Yurtdışından çocuklarıma taşıdığım yulaflı atıştırmalık barları ve kurabiyeleri kendi ülkemizde niye üretemiyoruz dedik ve işe başladık. Üç girişimci annenin projesi olduğunu söyleyebilirim. Bu konuda çocukların sevdiği reçeteler üzerinden, Türk damak tadına uygun, sağlıklı, organik ve lezzetli; akabinde de eğlenceli ürünler yaratmayı ve bunları Türkiye'nin dört bir yanından yerel olan ham maddeler ile Türkiye'de üretmeyi hayal ettik" diyor. Humm, BTA kurulusu olan Cakes & Bakes'in 23 bin metrekare dev üretim tesisinde gıda mühendisleri eşliğinde üretiliyor. Humm'ın odaklandığı hedefi, annelere, içindekilerden kaygı duymayacakları organik atıştırmalıklar sunmak olarak açıklıyor Şener Akkaynak.

Şimdilik büyük ölçekli cirolara imza atan Sera Group'un mütevazi ölçülerde büyütmeye çalıştığı işin gelecek dönemde başarılı bir marka olacağını söylemek mümkün. Ürünler, havalimanları, Makro Market raflarında şimdiden iyi bir tüketici grubu yaratmış.

Gelecek dönem planlarda ise Sera Group adına global bir gayrimenkul yatırım şirketi olmak hedefinden bahsediyor. Hayalin başlangıcı dinamik lokasyonda bulunan Montenegro'ya dayanıyor. Ülke, turizm, inşaat ve gayrimenkul geliştirme alanlarında geniş yelpazede yatırım fırsatları sunuyor. Genç CFO bu bölgedeki yatırımla ilgili şu bilgileri paylaşıyor. "Montenegro Budva'da projeye başlıyoruz, otel ve rezidans olarak. Buradan çok ümitliyiz. Hali hazırda devam eden projelerimizle inşaat taahhüt sektöründe hızlı büyümemiz devam ediyor. Globalde turizm ve inşaat alanında önemli markalardan biri olacağız."

OYUN KURUCU ATAKTA

Danone Türkiye, lokomotif ürünlerine çocuk grubunda yer alacak inovatif ürünlerle hızlı giriyor. Şirket, 2021 yılına kadar 150 milyon TL yatırım yaparak, sütlü atıştırmalık pazar payını iki katına çıkartmayı ve pazar liderliğini sürdürmeyi hedefliyor. Şule Laleli



Danone Türkiye Sütlü Ürünler Genel Müdürü Emre Kaşıkçı

DANONE TÜRKİYE SÜTLÜ ÜRÜNLER Genel Müdürü Emre Kaşıkçı, şirket olarak global inovasyon stratejisine göre pek çok alanda değişiklikleri hayata geçirdiklerini söylüyor. En büyük beklenti çocuk tüketici grubuna yönelik ürün yelpazesini büyütmek. Kaşıkçı *Fortune*'un sorularını cevapladı.

Danone olarak Türkiye pazarında geliştirilen katma değerli ürün portföyünüz neler üzerine?

Danone, Türkiye'de 1998 yılından bu yana katma değerli sütlü ürünler pazarında öncü konumda bulunuyor. 1999 senesinde Danino'yu, 2000 senesinde ilk ambalajlı taze sütlü tatlı markası Danette'yi, 2005 senesinde ilk probiyotik sütlü ürünler markası Activia'yı getirerek pazarda ilklerin markası olarak bilinmenin haklı gururunu yaşıyoruz. Danone Türkiye olarak 2015 yılı itibariyle rotamızı sütlü atıştırmalıklar ve sağlıklı alternatiflere çevirerek odağımıza tamamen bu kategoriyi aldık ve şirketimizde güçlü bir dönüşüm başlattık. Global inovasyon stratejisine sadık kalarak sağlıklı beslenmenin önemli bir parçası olan ara öğünlerde tüketime uygun, sağlıklı ve lezzetli ürün yelpazesini genişletmeye odaklandık. Bu doğrultuda sağlıklı ve lezzetli sütlü ürünlerimizi atıştırmalık alışkanlığının vazgeçilmez bir parçası kılma amacıyla, tüm fonksiyonlarımızın odağını sütlü atıştırmalıklar ve sağlıklı alternatiflere çevirdik.

Sağlıklı beslenme konusundaki stratejilerinizden bahseder misiniz?

Danone markası, felsefe olarak bireylerin yaptıkları gıda ve içecek tercihleriyle aslında nasıl bir dünyada yaşamak istediklerini yansıttığına inanıyor. Biz de bu felsefeyi, Türkiye'de sütlü atıştırmalıklar pazarını oluşturarak yansıttık. Sütlü atıştırmalıkları, soğuk dolapta saklanan, bol taze sütten yapılan, meyve veya tahıl içeren atıştırmalıklar olarak tanımlayabiliriz. Sütlü atıştırmalık pazarını oluşturarak hem Türkiye'yi ara öğünler için alternatiflerle tanıştırdık hem de bu pazarda bir oyun kurucu rolü üstlendik. 2015 yılından bu yana yaklaşık 100 milyon TL yatırımla birçoğunu yenilediğimiz paketleme ve yeni üretim proseslerimizle 60'ın üzerinde yeni ürünü pazara sunduk. Sağlıklı atıştırmalık ve ara öğün ürünlerimizi de geliştirmeye ve insanları piyasadaki yağ oranı, kalorisi yüksek atıştırmalıklar yerine sağlıklı alternatfilere yönlendirmeye devam edeceğiz.

Sütlü atıştırmalık, probiyotik ve tatlı ürünlerde hangi yenilikler gündemde?

Danone Türkiye Sütlü Ürünler olarak tüketicilerimize sağlıklı ve lezzetli ürünler sunarak, onların hayatlarına dokunmayı amaçlıyoruz. Ara öğünlerinde lezzetli ve bir o kadar da sağlıklı atıştırmalıklar tercih eden yetişkinler için içeriğinde kalsiyum, protein ve sindirimi düzenlemeye yardımcı olan probiyotikler bulunan Türkiye'nin ilk probiyotik yoğurt markası Activia ürün grubumuz bulunuyor. Türkiye'de tüketicilerimizle 2005 yılında buluşan Activia çatısı altında sade ve meyveli, ara öğünlerde tüketime uygun pratik



Danone yenilikçi paket formatıyla çocuklara kefiri sevdirmeye yönelik stratejiler geliştiriyor.





gevrekli yoğurtlarımız var. Aynı zamanda pazarda bir ilk olan tuzlu kıtırlı probiyotik yoğurtlarımızın yanı sıra, geçtiğimiz aylarda chia, kinoa gibi son dönemde yükselen bir trende sahip mucize tohumların yer aldığı Activia ürünlerimizi tanıttık.

Sade, çilekli, orman meyveli ve muzlu çeşitleri ile raflarda yerini alan yumuşak içimli Danone Kefir yine Danone Türkiye Sütlü Atıştırmalıklar kategorisi altında bulunan bir ürün grubumuz. 2016 yılında lansmanını yaptığımız, tatlıya bakış açısında devrim yaratan Danissimo kategorisine “Limon Cheesecake” ve “Çikolatalı Gofret Topları” seçeneklerini ekledik. Yeni nesil tatlı olarak konumlandırdığımız Danissimo, tatlıseverlere yepyeni bir tatlı deneyimi sunuyor. Ara öğünlerde sağlıklı ve lezzetli bir atıştırmalık tercih eden yetişkinler için de sütlü atıştırmalık pazarında farklı ürünler sunuyoruz. Örnek vermek gerekirse; Milli Eğitim Bakanlığı kantin kriterlerine uygun olarak hiçbir koruyucu ve renklendirici içermeyen ve yine Türkiye’de bir ilk olan çocuklara özel çilekli kefirimiz ürün portföyümüze eklendi. “Danone Disney Çilekli Kefir”in Disney Mickey Mouse ve Çılgın Yarışçılar karakterlerini taşıyan tek içimlik minik şişeleri sayesinde, çocuklar artık kefiri severek içerken anneleri de mutlu olacak. Kefirin yanı sıra yine son dönemde yenilikçi paket formatı ile meyveli çocuk yoğurdu kategorisinde bir ilk olan Danone Hüpper ürünümüzü, yeni bir alternatif olarak miniklerin beğenisine sunduk. Hüpper, pratik ve kolay taşınabilir paketiyle okulda, evde ya da sokakta anında tüketime uygun.

Soğuk dolapta satılan ara öğün ve atıştırmalıklar pazarında hem pazarı büyütmeye hem de büyüme trendini gelecekte hangi detaylar üzerine kurguladınız?

Danone Türkiye Sütlü Ürünler 2017’yi; çocuk, probiyotikler ve tatlı ürün gruplarında gösterdiği performans ile Danone’nin dünyada hacimde en hızlı büyüyen 2. ülkesi olarak kapattı. Türkiye’de her yıl 8,3 milyon eve Danone’nin sütlü atıştırmalık ürünleri giriyor. Yani Türkiye’de yaklaşık her 3 evden birine Danone ürünlerinin girdiğini söyleyebiliriz. Türkiye’de sütlü atıştırmalıklar, tatlılar ve probiyotikler pazarında yüzde 24 ile pazar lideri konumunda bulunuyoruz. Bu rakamlar bize iyi bir performans sergilediğimizi gösteriyor ancak dünya ortalamasıyla karşılaştırdığımızda, daha gidecek yolumuz olduğunu biliyoruz.

Sektörel anlamda Türkiye pazarını değerlendirir misiniz?

Türkiye’de atıştırmalık pazarı 13 milyar TL’lik bir büyüklüğe sahip. Sütlü atıştırmalıklar ise sadece 1,4 milyar TL. Bu pazarın büyümesi ise son yıllarda ciddi bir ivme kazandı. Son üç yılda sütlü atıştırmalık pazarının üç kat büyüdüğünü görüyoruz. Oysa bu oran bütün atıştırmalık pazarı için çok daha düşük seviyelerde. Hane penetrasyonundaki farklar da göz önüne alındığında, sütlü atıştırmalıkların ifade ettiği potansiyel çok net biçimde ortaya çıkıyor. Yakalanan bu büyümede, tüketicilerin sağlıklı beslenme talebinin artmasının da payı var. Atıştırmalık ürünleri genel olarak kalorisi yüksek olduğundan sağlıklı beslenme talebi olan tüketiciler bu ürünlerden uzaklaşıyor. Bu noktada, sütlü ürünler tüketici tarafından daha sağlıklı görüldüğü için bu yöne doğru bir yönelme yaşanıyor. Dolayısıyla, pazara ilk çıktığı günden beri çocuk odaklı büyüyen sütlü atıştırmalıklar artık yetişkinler için de bir alternatif oluyor.

2018 ve sonrası yatırımlar neler?

Sütlü atıştırmalıklar pazarının çift haneli büyümesini 2018’de de sürdüreceğini öngörüyoruz. Danone Türkiye Sütlü Ürünler olarak ise 2018’de yine enflasyonun üzerinde büyümeyi hedefliyoruz. Lokomotif ürünlerimiz; probiyotiğin lideri Activia, yeni nesil tatlı Danissimo ve çocuk grubunda yakında raflarla buluşacak olan inovasyonlarımız. 2021 yılına kadar 150 milyon TL daha yatırım yaparak, sütlü atıştırmalık pazar payımızı iki katına çıkartmayı ve pazar liderliğini sürdürmeyi hedefliyoruz. Getireceğimiz inovasyonlarla ürünlerimizi atıştırmalık portföyüne daha çok yaklaştıracağız.


Nur Gökman, "Yenilikçi bir yazılımla yola çıktık" diyor.

HİTİT DÜNYA DEVLERİNE KAFA TUTUYOR

Havayolu yazılım sektöründe dünyada beşinci sırada bulunan Hitit Bilgisayar, dev rakiplerine kafa tutuyor. Önümüzdeki günlerde turizm sektörüne yönelik yeni yazılımını piyasaya sunacak olan şirket, dünyada ses getirecek işler yapmayı planlıyor. **Ayfer Yıldız**

İŞ HAYATINA Türk Hava Yolları'nda bilgisayar programcısı olarak başlayan ve THY'de bilgi işlem, ürün geliştirme, yazılım geliştirme gibi departmanlarda 20 yıl yöneticilik yapan Nur Gökman, emekli olduktan sonra, yaklaşık 24 yıl önce Dilek Ovacık'la birlikte Hitit Bilgisayar'ı kurar. Daha sonra şirketin ortak sayısı dörde çıkar. Şirketin logosu da Hitit Güneşi olur. Hitit Bilgisayar'ın CEO'su Nur Gökman, logo seçimiyle ilgili olarak şunları söylüyor: "Türkiye'nin teknoloji alanında yaratıcı ve yarattığı çözümleri ihraç eden bir ülke olduğunu göstermek amacıyla çıktığımız yolda yapılan işin yüzde yüz yerli sermaye ile yapıldığını vurgulamak istedik. Bu topraklara ait bir isim ve simge aradık. Sonunda da Anadolu'da kurulan ilk medeniyet olan Hitit'i isim olarak tercih ettik ve logomuzda da Hitit Güneşi sembolünü kullandık."

Türk Hava Yolları'na (THY) danışmanlığın yanı sıra sadakat programları üzerinde çalışan Hitit Bilgisayar'ın Crane FF (Frequent Flyer-Sık Uçan Yolcu) isimli sadakat programını 2000 yılında THY'ye satması bir dönüm noktası olur. THY'nin referansıyla İzlanda Havayolları'na satış yapılması Hitit Bilgisayar'a yurtdışının kapısını açar. İzleyen yıllarda şirketin sadakat programını birçok havayolu kullanmaya başlar. Tabi yurtdışına açılım süreci çok da kolay olmamış. Nur Gökman, "Türkiye'den incir çıkar, siz nereden çıktınız?" sözünü çok duyduklarını söylüyor.

2003 yılına gelindiğinde ise şirket sadakat programlarının yanı sıra yolcu hizmetleri sistemlerinde de çözümler geliştirmeye başlar. Bu arada Hitit Bilgisayar'ın geliştirdiği, uçtukça mil biriktiren, kişilerin çeşitli fırsatlardan yararlandığı Crane FF sadakat yazılımı kısa zamanda Etihad Havayolları ve Tayland Hava Yolları gibi şirketlerin yanı sıra 40 firma tarafından kullanılmaya başlar. Bu başarı havayolu yazılımı sektöründe dünya lideri Amadeus'un dikkatini çeker. Bu süreçte Hitit Bilgisayar ikiye ayrılır; sadakat programı ve yolcu hizmetleri sistemleri olarak. 2013 yılında Hitit Bilgisayar'ın sadakat programı şirketi Amadeus'a 13 milyon dolara satılır.

Gökman, böylece yolcu hizmetleri sistemleri alanındaki temel havacılık çözümlerine ağırlık vermeye başladıklarını söyler. Gökman, "Hedefimiz bu alanda dünyada ses getiren işlere imza atmaktı" diyor. Şirketin bu alanda Pegasus Havayolları'yla çalışmaya

başlaması, büyümesini de getirir. Gökman'ın verdiği bilgiye göre, 16 ülkede 22 havayolu firması Hitit Bilgisayar'ın yazılım çözümlerini kullanmaya başlar.

DÜNYADA PAZAR PAYINDA BEŞİNCİ SIRADA

Hitit Bilgisayar bugün, havayolu yazılımları sektöründe dünyada beşinci sırada bulunuyor. Rakipleri ise çokuluslu havayolu konsorsiyumlarının desteklediği yapılara sahip olan Amadeus, Sabre, SITA ve Travelsky gibi dünya devi şirketler. Dünya devleriyle yarıştıklarını belirten Gökman, "Dünyada bu alanda bir yarış sözkonusu. Projelerin gerçekleşmemesi için ciddi engellemelerle de karşılaşıyoruz. Mayınlı bir tarlada yürüyoruz" sözleriyle yurtdışına açılmanın zorluklarına değiniyor.

Dünyada pazar payında ilk dörtte yer alan şirketlerin kendilerinden açık ara önde olduklarını kaydeden Gökman, hedeflerinin onları yakalamak, yani daha fazla müşteriye gitmek olduğunu kaydediyor. Gökman, "Dünyada ürünlerimizi pazarlamaya 2011 yılında başladık. Daha yeniyiz. Buna rağmen büyük ihaleler geliyor ve büyük rakiplerimizle aynı masada oturuyoruz" diyor. Örnek olarak da, Filipin Havayolu ihalesinde dünya devi Amadeus'la masada karşı karşıya kaldıklarını, o ihaleyi kaybettiklerini anlatıyor. Ancak, Pakistan'ın dünyada pazar payında ikinci sırada olan Sabre yerine kendilerini tercih ettiğini söylüyor. Hitit Bilgisayar'ın Pakistan International Airlines'a (PIA) hizmet vermeye başlaması yeni kapıları da açabilir. Çünkü, hizmet verdiği müşteri sayısı artacak.

Diğer yandan, geçtiğimiz yıl Air Namibia ve Türkmenistan Airlines'ın dünyada üçüncü sırada olan SITA yerine kendilerini tercih ettiğini de hatırlatıyor. "Biz yenilikçi bir yazılımla çıktık" diyen Gökman, rakiplerini zorladıklarını belirtiyor. Gökman, Avrupa, Afrika, Ortadoğu, Orta Asya, Asya-Pasifik kıtalarından müşteri olduğunu kaydediyor.

Hitit'in 2017 yılı cirosunun 46,6 milyon TL olduğunu belirten Nur Gökman, "Cironun yarısından fazlası ihracat gelirlerinden geldi" diyor. Şirketin 2018 yılı ilk 6 aylık cirosu ise 25 milyon TL. Gökman, ihracatın geçen



senenin aynı dönemine göre yüzde 52 oranında arttığını kaydediyor. Gökman, "Rakamlar ihracat bazında çok yüksek görünmese de mal ihracatından farklı olarak katma değeri yüksek bir alan" diyerek yaptıkları işin önemine dikkat çekiyor. Şirket, bu yıl ihracatını yüzde 100'e yakın artırmayı öngörüyor.

Şu anda 200'e yakın çalışanı bulunan şirketin, yurtdışında "Ambassador" olarak isimlendirilen 11 elçisi bulunuyor. Bu yıl Kuzey Amerika, Asya ve Avrupa'da yeni kurulacak bağlantılarla elçi sayısının 15'e yükselmesi hedefleniyor.

Bu arada, Hitit Bilgisayar bu yıl start-up'larla da yakından ilgilenmeyi planlıyor. Özellikle mobile önem verdiklerini belirten Nur Gökman, hedeflerinde turizm acenteleri olduğunu söylüyor. Hitit Bilgisayar, seyahat üzerine geliştirdiği yeni yazılımı önümüzdeki dönemde piyasaya sunmayı planlıyor.

'UÇAN RAKETLER'LE GENÇLERE ULAŞACAK

Bu arada Nur Gökman, bu yıl "Uçan Raketler" adını verdikleri bir sosyal sorumluluk projesine başladıklarını belirtiyor. Kendisi de masa tenisi oynayan Gökman, 6-15 yaş arasındaki çocuk ve gençleri masa tenisiyle buluşturmayı amaçlıyor. Bu amaçla Türkiye Masa Tenisi Federasyonu ile de işbirliği yapılıyor. Gökman, bu proje ile amaçlarının çocuk ve gençlere spor alanında farklı bir vizyon kazandırmak olduğunu söylüyor. Ayrıca, masa tenisi ile çocukların mental ve fiziksel gelişimine katkıda bulunmayı, pozitif düşünme ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesini desteklemeyi istediklerini söylüyor. Gökman, proje ile ilgili şu bilgileri veriyor: "Proje kapsamında, özel olarak yetiştirilen antrenörler tarafından, düzenli olarak verilecek eğitimlerle masa tenisine özel ilgisi olan çocukların belirlenip, profesyonel olarak masa tenisi sporuyla ilgilenmelerini sağlamayı amaçlıyoruz. Proje ile dünya çapında başarılara imza atacak yeni sporcuların yetişmesini istiyoruz." F

İK'DA DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital teknolojiler ve bu alandaki yetkinlikler İK süreçlerinde her zamankinden daha fazla gündemde. Peki Türkiye bu konuda hangi yönleriyle öne çıkıyor? Ergene Consulting şirket ortakları son gelişmeleri değerlendiriyor. Şule Laleli

DÜNYA EKONOMİK FORUMU'NUN 2017'de yayınladığı rapora göre 2020'ye kadar 2 milyon kişi için yeni iş fırsatları doğarken, 7 milyon kişinin de işini kaybetme ihtimali bulunuyor. Buna otomasyon, robot teknolojisinin gelişmesi, 3D yazıcıların kullanımının yaygınlaşması, kısaca 4. Sanayi Devrimi neden oluyor. Bu değişim kendini en çok meslekler üzerinde belli ediyor. Öyle ki, şirketlerin organizasyon yapılarında departmanları birbirinden ayıran uzmanlıklar birbirleriyle kaynaşma eğiliminde.

Türkiye'de 2009 yılından bu yana insan kaynakları ve yönetim danışmanlığı alanında faaliyet gösteren Ergene Counsulting de bu değişimleri yakından takip ediyor. Şirket iki önemli alanda hizmet veriyor. İK Danışmanlığı ve üst düzey yönetici seçme ve yerleştirme. Röportaj için bir araya geldiğimiz Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene, Ergene Consulting Stratejik Çözüm Ortağı ve San Diago Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Yrd. Prof. Zeki Pağda ve Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Kıdemli Danışman Özgür Zeybek iş dünyasının dinamik ve tecrübeli isimleri. Bu dinamizmden yola çıkarak geliştirdikleri iş modeliyle de kendilerinden söz ettiriyorlar.

Şirket, "Kur-İşlet-Devret" modelini tescil ettirdi ve hizmet modeliyle bir ilki gerçekleştirdi. Model kapsamında, insan kaynakları departmanı olmayan şirketlere sıfırdan İK departmanı kurarak, İK bölümü olan şirketlere koçluk, mentorluk hizmeti vererek, 'işbaşında yetiştirme' programı uygulaması aşamasını hayata geçirdi. Murat Ergene, yaptıkları işi anlatırken, her kurumun DNA'sının farklı olduğuna değiniyor ve özellikle perakende, hızlı tüketim, e-ticaret, bilişim, telekomünikasyon, inşaat-gayrimenkul ve eğitim alanında hizmet verdiklerini söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Uluslararası ağımızın gücü ile farklı iş yapış modelleri geliştiriyoruz. Dünya lideri firmalarla yaptığımız stratejik işbirliklerinin sağladığı en iyi insan kaynakları uygulamalarını müşterilerimize en yüksek kalite standartlarında sunuyoruz."

Gelecek İK stratejileri üzerine fikirlerini paylaşan Ergene, özellikle dijital dönüşümün altını çiziyor. Bu alandan en çok etkilenen sektörlerin de perakende, medya, bankacılık, sigorta, eğitim ve eğlence sektörleri olduğunu



Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene

söylüyor. Ergene, son iki senedir Türkiye'deki İK süreçlerini değerlendirirken de şu bilgileri paylaşıyor: "İki senedir Türkiye'de en fazla büyüyen sektör, eğitim sektörü. Çünkü işin içine özel sektör girdi. Sağlık sektörü de büyüdü. Bankacılık sektörü küçüldü. Şubeler kapatılıyor ve belli bir doygunluğa ulaştılar. Buna bağlı olarak mobil bankacılıktaki gelişmeler de önemli oldu. Ancak ilginç göstergeler de var tabi. Özelikle üst düzey yönetici konusunda ilginç taleplerle karşılaşıyoruz. Mesela Kocaeli'nde TÜBİTAK-Teknopark'ta bir girişimci iş adamı, gökdelen temizleme robotu satmak için iş geliştirme direktörü aradığını bize iletti. Ayrıca Yemeksepeti, Getir ve Bitaksi gibi startup işler için de İK ihtiyacında kârlılık sorunları nedeniyle uzun vadeli yatırım yapılmıyor ama yine de farklı iş kolları tiyaçlar da ona göre şekilleniyor" diyor. Ergene'nin verdiği çarpıcı örneklerden biri de en son Anadolu Efes için İran'da bira yatırımı yapan bir fabrika için genel müdür arayışı üzerine oluyor. İran'da son dönemde alkolsüz bira yatırımının revaçta olduğunu söylüyor.

ERGENE'NİN ALTINI ÇİZDİĞİ dijitalleşme konusunda dünyada bugüne kadar dijital dönüşüm için 1,2 trilyon dolar harcandığını, yapay zeka sayesinde 2030'a kadar 50 milyon kişiye yeni iş sağlanacağını, 370 milyon işin de dönüşeceğini söyleyen San Diego Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Yardımcı Profesörü ve Ergene Consulting Stratejik Çözüm Ortağı Zeki Pağda da dijital dönüşüm alanındaki çalışmaların dünyada olduğu gibi Türkiye'de de henüz beklenen başarı düzeyini yakalayamadığına değiniyor. Pagda; "Bu konuda daha gidilmesi gereken yol var" diyor.

Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Kıdemli Danışman Özgür Zeybek de dijital dönüşüm konusunda özellikle dijital dönüşüm liderlerinin daha fazla öne çıktığını söylüyor. Zeybek, Türkiye'de daha çok IT kökenli, yurt dışında ise pazarlama kökenli olduğunu söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Şirketlerde 'Dijital Dönüşüm Direktörü' pozisyonlarında artış var. Veri Bilimleri Başkanı (Head of Data Science) gibi görev tanımlarıyla artık daha fazla karşılaşıyoruz. Şirketler dijital yatırımlara ağırlık veriyorlar. Doğru profiller öne çıkıyor" diyor.



Ergene Consulting Stratejik Çözüm Ortağı ve San Diago Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Yrd. Prof. Zeki Pağda

ŞİRKETLERDE VERİ BİLİMLERİ BAŞKANI (HEAD OF DATA SCIENCE) GÖREV TANIMLARI ÖNE ÇIKIYOR.

Doğru profillerin öne çıkması için liderlik anlayışının değişmesi gerektiğini söyleyen Pağda, "İlk üç endüstriyel dönem arasında 100 yıl var. Şimdi 4.0 Endüstri dönemini yaşıyoruz. Dünya değişiyor. Artık liderlik konusuna farklı bakmak gerek. Türkiye'de belli liderlik pozisyonlarına gelmiş kişiler genelde şunu söylüyor. 'Hayat tarzım ve yaptıklarımla bu seviyeye geldim, neden değişeyim?'... Karar veren üst düzey yöneticilerin ve şirketlerin şunu bilmesi gerek. En tepeden en alttaki kişiye kadar kişilerin fikrine değer vermezseniz işlerde başarılı olmak zor" diyor.

Ergene Counsulting'in gelecek dönem hedeflerinde şirketlerin dijital teknolojiler ve bu alanda çalışacak kişilerle ilgili tüm birimlerinde geleceği tasarlayan partner olmayı hedefliyor. Murat Ergene, özellikle şirketlerin İK yapılanmasından, organizasyonel verimliliklerine, performans sistemleri kurmadan yetenek yönetimine ve marka stratejisi kurgulamaya kadar, farklı sektörlerde sayısız projeyi hayata geçirmek üzere çalıştıklarının altını çiziyor. ■



Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Kıdemli Danışman Özgür Zeybek

AŞÇIOĞLU AVRUPA'YA AÇILIYOR

Dubaili Deyaar ile yurtdışına Selenium markasını ihraç eden Aşçıoğlu, önümüzdeki dönemde Londra, Almanya ve Romanya'da da projeler geliştirmeyi planlıyor. **Ayfer Yıldız**

TÜRKİYE'DE "SELENIUM" İLE lüks markalı konut kavramını getiren gruplardan Aşçıoğlu, bugün üçüncü kuşağın yönetimde aktif olmasıyla yönünü yurtdışına çevirmiş durumda. Yaklaşık iki yıl önce Dubai'nin en büyük gayrimenkul şirketlerinden Deyaar ile ortaklık kuran Aşçıoğlu, kendi konut markası olan Selenium'u "Midtown Selenium by Deyaar" projesiyle Dubai'ye taşımıştı. Şu anda bu projenin yüzde 30'u satılmış durumda. Yurtiçindeki projeleri devam eden şirket, Londra, Almanya ve Romanya'da projeler geliştirmeyi planlıyor. Aşçıoğlu Yönetim Kurulu Üyesi Cenk Aşçıoğlu, özellikle Romanya'da ortakları Yılsan'ın tecrübelerinden yararlanacaklarını belirtiyor.

Yurtdışında Dubai örneğinde olduğu gibi yerel firmalarla birlikte çalışmalar yapmayı istediklerini söyleyen Aşçıoğlu, "İlk olarak Dubai ile yurtdışına açıldık. Oradaki işimiz referans oldu diyebiliriz" diyor. Bu arada Aşçıoğlu, Dubaili Deyaar ile Türkiye'de de proje geliştirilmeyi planlanıyor. Bunun ilk adımının da şirketin 2019'da başlayacağı İstanbul Beykoz'daki 564 bin metrekarelik arsada atılması düşünülüyor. Cenk Aşçıoğlu, "Beykoz'daki projemizde arsanın yüzde 6'sını konut için kullanacağız. Geri kalanı yeşil alan olacak. Yeniliklerle dolu bir proje olsun istiyoruz. Örneğin, geri dönüşüm özelliğinin ve teknolojik olmasını planlıyoruz" diyor. Aşçıoğlu'nun verdiği bilgilere göre, artık yüksek bina değil yatay binalar trendi başlamış.

ATAKÖY VE DUBAİ'NİN SATIŞLARI SÜRÜYOR

Şirketin Türkiye'de planladığı bir diğer yatırım ise Sarıyer'de. Yaklaşık 7 bin metrekarelik bir alanda düşünülen yatırıma yine 2019'da başlanılacak. Bodrum'da 15 bin metrekarelik bir arsaları bulunduğunu belirten Aşçıoğlu, burada ticari alan geliştirmeyi planladıklarını söylüyor. Cenk Aşçıoğlu, Ataköy'deki Selenium Retro 9 ve Dubai projesinin satışının ise devam ettiğini kaydediyor.

2017 yılında yüzde 7 büyüyerek 228 milyon TL ciro elde eden Aşçıoğlu'nun bu yıl ise ciro beklentisi 250 milyon TL. Sektörde yaşanan durgunlukla ilgili soruya ise Cenk Aşçıoğlu şu yanıtı veriyor: "Mevduat faizleri ve döviz artıyor. Bundan da gayrimenkul sektörü etkileniyor. Ayrıca, başarısız projeler de tüketicinin güvenini etkiledi. Bu konuda sektör olarak bizim özeleştiride bulunmamız gerekiyor. Teşviklerin sektöre etkisi oldu ancak, konut faizlerinin tekrar yükselmesi talebi etkiliyor."

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na sektörün içinden Murat Kurum'un gelmesini nasıl değerlendirdiği ile ilgili olarak da Aşçıoğlu, "Sektörün sorunlarını en iyi bilenlerden biri. Bu anlamda yeni hamleler yapacaktır" diyor. Tüketiciyi teşvik edecek adımların yanı sıra sektörü disipline edecek önlemlerin gelmesi gerektiğini ifade eden Cenk Aşçıoğlu şöyle devam ediyor: "Sektörde işi bilen de bilmeyen de bu işi yapıyor. Bu anlamda yurtdışında olduğu gibi derecelendirme getirilmeli. Yani, şirketler büyüklük ve tecrübelerine göre gruplandırılmalı. Böylece, yarım kalan projelerin önüne geçilebilir.


Aşçıoğlu Yönetim Kurulu Üyesi Cenk Aşçıoğlu

▲ FOTOĞRAF ERHAN TARLIĞ



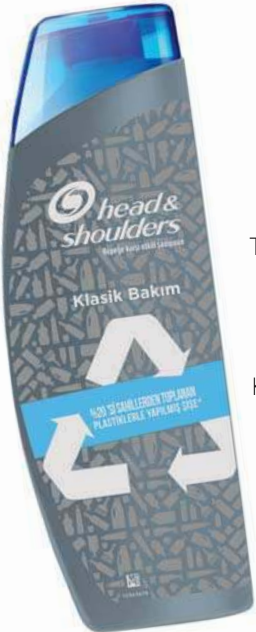


Head&Shoulders ve Serenay Sarıkaya'dan KIYI TEMİZLİĞİ!

Head&Shoulders, sularımızın kirliliği ile mücadeleye dikkat çekmek için Kilyos'ta kıyı temizleme etkinliği düzenledi. Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG), CarrefourSA ve ÇEVKO'nun iş birliği ile düzenlenen etkinliğe Head&Shoulders marka yüzü Serenay Sarıkaya katıldı.







SULARIMIZ #ÇÖPOLMASIN

Toplum Gönüllüsü gençler ile kıyıda atık toplayan Serenay Sarıkaya, etkinliğe dair yaptığı açıklamada "Bugün çok güzel bir sebep için Kilyos'ta buluştuk. Head&Shoulders çok güzel bir hareket başlattı ve kıyılardan toplanan plastikler ile dünyanın ilk geri dönüştürülmüş* şampuan şişesini üretti. Ben de bu hareketin bir parçası olmaktan dolayı çok mutluyum." dedi.



* %20'si denizden toplanan plastikle yapılmış dünyanın ilk geri dönüştürülmüş şampuan şişesi


Pekerler İnşaat Genel Koordinatörü Özgür Peker

İZMİR'E 10 YILDA 10 MİLYAR TL YATIRIM

Konut sektörünün iddialı bir oyuncusu olmayı planlayan Pekerler Grubu, bu konuda İzmir ve çevresine odaklanmış. Grup, ilk yatırımına 2.2 milyar TL'lik Allsancak projesiyle başlıyor. **Ayfer Yıldız**

BUGÜNE KADAR hastane, alışveriş merkezleri, ticari binalar, eğitim kompleksleri, sanayi tesisleri, altyapı işleri, otoyol ve tünel gibi projelerde yer alan Pekerler Grubu, İzmir Alsancak'ta 2.2 milyar TL'lik konut yatırımıyla bu alanda da iddialı olduklarını gösteriyor. Pekerler İnşaat Genel Koordinatörü Özgür Peker, "Özellikle sektörümüzde, gerçekleştirilmesi en zor projeler arasında yer alan hastane inşaatlarındaki başarımızla tanınıyoruz. Bir cerrah hassasiyeti ile gerçekleştirdiğimiz bu alandaki tecrübemizi, konut inşaatlarına da taşımaya hazırlanıyoruz" diyor. İzmir'e önümüzdeki 10 yıl boyunca 10 milyar TL yatırım yapmayı planladıklarını belirten Özgür Peker sorularımızı yanıtladı.

Pekerler Grubu bugüne kadar hangi işlere imza attı?
Pekerler Grubu'nun temelleri Bitlis'te 1957 yılında, rahmetli dedem Hasan Peker tarafından atıldı. Doğu Anadolu Bölgesi'nde okul, köprüler ve çeşitli sanat yapı işleri başta olmak üzere çeşitli inşaat projeleri üstlenen dedem, Bitlis'teki inşaat işlerini amcam ve babama devrederek onların da mesleğe başlamalarına vesile oldu. Şirketimiz, 1986 yılında Ankara'ya taşınmasıyla beraber bugünkü unvanı olan Pekerler İnşaat'ı aldı. Bugüne kadar pek çok alt yapı ve üst yapı projesine imza attık. Asıl kırılma noktası 1990'lardan sonra Milli Savunma Bakanlığı projelerine başlamamızla oldu. Şirket için dönüm noktası 1998 yılında GATA Kardiyoloji Hastanesi'nin yapımıydı. Bu bizim için hastane işinde uzmanlaşacağımız uzun soluklu bir yolculuğun ilk adımıydı. Bugüne kadar 35'e yakın hastane yaptık.

Grup olarak bugüne kadar hastaneler, alışveriş merkezleri, ticari binalar, konut kompleksleri, üniversite kampüsleri, eğitim kompleksleri, spor kompleksleri, sanayi tesisleri, altyapı işleri, istinat yapıları, otoyollar, tüneller, viyadükler, restorasyon işleri ve sosyal tesislere inşaat işlerinde yer aldık. Kendi alanımızda sektörümüzün öncüleri arasında olduğumuzu söyleyebilirim. Son 20 yılda hayata geçirdiğimiz projelerin toplam yatırım hacmi 6 milyar 800 milyon TL. Toplam çalışan sayımız ise 1800 civarında.

Şu anda devam eden işlerinizin büyüklüğü nedir?
Devam eden projelerimizin hacmi ise 3 milyar 500 milyon TL. 2017 yılı itibariyle yıllık iş hacmimiz 520 milyar TL.

İzmir'de 2.2 milyar TL'lik bir projeye başlayacaksanız. Bununla ilgili bilgi verir misiniz?
Bu yıl İzmir'de hayata geçireceğimiz 2.2 milyar TL'lik Allsancak Projesi ile konut sektörünün iddialı oyuncularından biri olma yolunda önemli bir adım atıyoruz. Emlak Konut GYO ile Pekerler Grup bünyesinde faaliyet gösteren Pekintaş Yapı & Burakcan İnşaat'ın iş ortaklığının ihalesini kazandığı Allsancak Projesi, tarihi Alsancak Garı'nın tam arkasında, Alsancak Stadyumu'na komşu olan eski Tariş fabrikalarının olduğu araziyi kapsayan, birbirine komşu 5 parselden, toplam 78,500 metrekarelik

bir alanda kurulacak. Çocukların trafik korkusu olmadan dışarıda oynayabileceği, yeşil alanların olduğu, eğitim ihtiyacının karşılandığı, tüm İzmirlilere açık olan bir tabiat parkının bulunduğu, yeme, içme ve alışveriş mağazalarının yer aldığı, insanların güven içerisinde yaşayabileceği, site içerisinde yer alacak Allsancak Projesi, bölgede bugüne kadar gerçekleştirilen en büyük inşaat projesi olacak. Önümüzdeki dönemde konut sektörünün de iddialı oyuncularından biri olmak istiyoruz. Bu uzun soluklu yolculuğun ilk adımını İzmir'de atıyoruz.



Neden İzmir? Anadolu kökenli şirketler genelde atılımlarını İstanbul ile yaparlar…
Türkiye'de önümüzdeki beş yıl içinde büyük bir kentsel dönüşüm bekleniyor. İzmir geçtiğimiz yıllarda İstanbul, Ankara gibi diğer büyük şehirlere kıyasla, kentsel dönüşüm anlamında daha az yol aldı. Bu yönüyle İzmir'in önümüzdeki dönemde büyük bir potansiyel taşıdığını düşünüyoruz. İzmir yaşayan bir şehir… Üstelik İzmir'i sadece İzmirliler değil tüm Türkiye çok seviyor. Farklı şehirlerden göç alıyor. Bir yerleşme noktası haline gelmeye başladı. İnsanların yeni yerleşim yerleri alanlarını sorduğunu, ev arayışında olduğunu gözlemliyoruz. Bu yüzden önümüzdeki yıllarda yaşanacak bu dönüşümden İzmir'in çok daha fazla pay alacağını, İzmir dışından da kente bir yönelim olacağını düşünüyoruz.

İzmir değerli, büyüyecek ve gelişecek. Burası illaki dönüşecek ve bütün dikkatleri üzerine çekecek. 2019 otoyolu bittiği zaman üç saatte İzmir'de olacaksınız. Büyük iller büyükşehirler birleşiyor. 2023 Ankara – İzmir hızlı tren hattı da sınırları kaldıracak. Bu ulaşım hatlarıyla beraber İzmir'in önümüzdeki 10 yıl içinde muazzam bir kalkınma hedefi ortaya konulacak. İzmir henüz istenen seviyeye gelmedi. Bu projede Emlak Konut'un da olması bölgenin kalkınmaya yüz tuttuğunun da habercisi. Kentin dokusuna uygun bir mimari anlayışıyla yeniden şekillenen İzmir, sadece İzmirlilerin değil İstanbul başta olmak üzere birçok şehirden insanın gelip yerleştiği ya da yılın belirli bir bölümünü geçirdiği bir şehir haline dönüşecek.

Ayrıca Knight Frank Global Residential Cities Indeksi'nin geçtiğimiz günlerde açıklanan araştırmasına göre İzmir, dünyada emlak fiyatları en çok artan şehirlerarasında geçen yıl yüzde 18.5 oranı ile ikinci sırada yer aldı. Tüm bunların hepsini bir arada düşündüğümüzde İzmir'in cazibesinin her geçen gün artıracağını söyleyebiliriz.

Gayrimenkul sektöründe bir durgunluk olduğu belirtiliyor. Siz sektörü nasıl görüyorsunuz?
Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde konut sektöründe daralma olması söz konusu değil. Yapı risklerini de dikkate aldığınızda konuttan vazgeçmek mümkün değil. Ekonominin lokomotifi inşaat olduğu için konutta daralma olacağını düşünmüyoruz. Hele bizim projemizde, İzmir gibi yüzde 18.5 ile geçen yıl dünyada en yüksek prim yapmış ikinci şehirden bahsediyoruz. Elbette artan girdi maliyetlerinden dolayı eski kar marjları yok ama sektör içinde barındırdığı potansiyelden dolayı büyümeye devam ediyor.

Şirket olarak hedefiniz nedir? Kendinizi 5 yıl sonra nerede görüyorsunuz? İstanbul ve İzmir dışında farklı illerde de projeler düşünüyor musunuz?
Önümüzdeki dönemde konut sektörünün de iddialı oyuncularından biri olmak istiyoruz. Bu uzun soluklu yolculuğun ilk adımını İzmir'de attık. Yüksek potansiyeline inandığımız İzmir'e önümüzdeki 10 yıl boyunca 10 milyar TL yatırım yapmayı planlıyoruz. Öncelikli odağımız İzmir ve çevresi olacak. Farklı şehirlerle ilgili kısa dönemde bir planımız yok.

Kurlardaki hareketler sektörü nasıl etkiliyor?
Döviz kurlarındaki hızlı hareketler öngörülebilirliği azaltıyor. Bu sadece inşaat için değil tüm sektörler için geçerli. Fakat kurlardaki hareketliğin uzun dönemli olacağını düşünmüyorum. Mutlaka belirli bir noktada dengeyi bulacaktır. Sektörümüz oldukça dinamik… Deprem riski sebebiyle artan kentsel dönüşüm ihtiyacı ve nitelikli konut talebi inşaat sektörünü cazip kılmaya devam edecek. Piyasalardaki öngörülebilirlik arttıkça inşaat sektöründeki yatırımların daha da güçleneceğini düşünüyorum.

'SEKTÖR LİDERLİĞİNİ GERİ ALMAK İSTİYORUZ'

Geçtiğimiz iki yıl şube açmaya ara veren Türkiye Finans, temmuz ayı itibariyle 12 yeni şube açtı. Şubeleşmeye devam edeceklerini belirten Genel Müdür Wael Raies, "Türkiye Finans olarak büyümeye bilinçli olarak verdiğimiz birkaç yıllık aradan sonra sektör liderliğini geri almayı amaçlıyoruz" diyor. **Ayfer Yıldız**



Türkiye Finans
Genel Müdürü
Wael Raies

GEÇTİĞİMİZ AYLARDA 'Hayata Katılım Bankası' söylemiyle kurumsal kimliğini yenileyen Türkiye Finans, müşteri odaklı hizmet modeliyle yeni bir dönem başlattı. Temmuz ayı itibariyle 3 bin 796 çalışan ve 295 şube ile hizmet veren banka, temmuz ayı itibariyle 12 yeni şube açtı. Şube ağının genişlemesi sürecine 2015 ve 2017 yılları arasında ara verdiklerini hatırlatan Türkiye Finans Genel Müdürü Wael Raies, bu yıl ve önümüzdeki yıllarda daha fazla şube açacaklarını söylüyor. "Bankayı 5 yıl sonra nerede görüyorsunuz?" sorusuna Raies şu yanıtı veriyor: "Türkiye Finans'ın kökeni, 1984 yılında kurulan Faisal Finans'a dayanıyor. Türkiye Finans olarak büyümeye bilinçli olarak verdiğimiz birkaç yıllık aradan sonra sektör liderliğini geri almayı amaçlıyoruz. Piyasa koşulları bunun için elverişli ve bu hedefe odaklanmış, hırslı bir ekibimiz var." Raies ile Türkiye Finans'ın yeni kimliğini ve hedeflerini konuştuk.

Türkiye Finans geçtiğimiz aylarda kurumsal kimliğini 'Hayata Katılım Bankası' söylemiyle yenilediğini açıkladı. Bu yeni stratejinizden bahseder misiniz?

Bir finans kuruluşu olarak insanlar için

yarattığımız etki, yalnızca finansman sağlamanın ötesine geçiyor. Bu nedenle yeni sloganımızı 'Hayata Katılım Bankası' şeklinde lanse ettik. Sloganımız, en iyi yaptığımız işte kusursuzlaşmak için sürekli ve yenilenmiş bir hatırlatıcı görevi görecek. Mottomuzun verdiği mesaj, "Herkesin bankası olmak". Yeni kurumsal kimliğimizin uygulamaya konması, bireysel ihtiyaçları karşılamaya ve girişimcilikten mega kurumsal şirketlere kadar değişkenlik gösteren kurumsal ihtiyaçlara yanıt vermeye odaklanan, müşteri odaklı yeni iş modelimizle de uyumlu.

Türkiye Finans için 2018 yılı nasıl geçiyor?
Bankamız, 2018 yılının ilk yarısı itibarıyla henüz resmi olmayan rakamlara göre 42 milyar TL'ye yaklaşan aktif büyüklüğe ulaşarak 200 milyon TL'nin üzerinde kâr elde etti. Özellikle yılın ikinci çeyreğinde yüzde 10'dan fazla büyüyerek 29 milyar TL'ye yaklaşan finansman portföyümüz yüzde 7'lik sektör büyümesini aştı. Artan finansmana rağmen, sermaye yeterlilik oranımız yüzde 18 seviyesinin üzerinde kalmayı sürdürdü. Temmuz ayı itibarıyla Türkiye'nin her bölgesinde 12 yeni şube açarak şube ağımızı genişletmeye devam ettik. Yılın ikinci yarısında da bizim için stratejik lokasyonlarda şubeleşmeye devam edeceğiz ve kârlı büyüme stratejimizi sürdüreceğiz.

Son dönemde tüm bankalarda dijital atağı bulunuyor. Sizin bu konudaki stratejiniz nedir?
Bugünün dijital dünyasında tüm ürünlerimizi müşterilerimizin şubeye gelmesine gerek kalmadan dijital kanallar aracılığıyla sunuyoruz. Böylece 'hayata katılım' sloganımız doğrultusunda ne zaman ve nerede ihtiyaç duyarlarsa müşterilerimizin hayatına etki ediyoruz. Bu amaçla dijital kanallarımıza sürekli yatırım yapıyoruz. Dijital kanallarımızda üç dilde (Türkçe, İngilizce ve Arapça) ürün başvurusu ve işlem yapmak mümkün... Son yıllarda dijital kanallarımızın kullanımını artıran web sitemizin, internet bankacılığının (bireysel ve kurumsal), mobil bankacılığın, çağrı merkezinin ve ATM'lerimizin altyapısını ve kullanıcı ara yüzlerini yeniledik. Bunun dışında, ayrı ürün platformları geliştirdik. Ödüllü mobil ürünümüz TFX Target bunlara örnek verilebilir. 2017'nin son çeyreğinde piyasaya sürdüğümüz TFX Target aracılığıyla müşterilerimiz artık akıllı telefonları ve tabletlerinden haftada 5 gün, 24 saat nerede olurlarsa olsunlar mevcut piyasa fiyatları üzerinden anlık alım-satım işlemi yapabiliyorlar. Ayrıca, işletmelere büyük avantajlar sağlayacak şekilde TFX Target mobil uygulamamız üzerinden 24 saat forward işlemi yapılması özelliğini kısa süre önce uygulamaya koyduk. Dijital kanal kullanımını artırmak ve şubelerimizi ziyaret etme konusundaki güçlükleri ortadan kaldırmak için mobil ve web kanallarımızda yeni özellikler geliştirdik. Bu kanallardan yeni müşteri edinmemiz ve mevcut veya yeni müşterilerimize şubeye gelmelerine gerek kalmadan yeni ürün ve hizmetler sunmamız mümkün.

"TEMMUZ AYI İTİBARİYLE 12 YENİ ŞUBE AÇARAK ŞUBE AĞIMIZI GENİŞLETMEYE DEVAM ETTİK. ŞUBE AÇMAYA DEVAM EDECEĞİZ."

Mobil/internet müşteri oranınız nedir?
Son verilere bakıldığında dijital kanallarımızı kullanan aktif müşteri sayımız 300 bine yaklaşmış durumda. Bankamızın geldiği noktada yapılan her dört işlemden üçü dijital kanallarımızdan gerçekleşiyor ve bu sayı giderek artıyor. Geçen sene mobil bankacılık temas sayımız, internet şubesini ilk kez geçti. ATM'lerimizin sayısı ve engelli müşterilerimize destek gibi özellikleri hızla artıp gelişiyor. Stratejimiz, dijital dünyada yeni ürünlere yatırım yapmaya devam etmek ve bir yandan da şube işlemlerinin büyük kısmını dijital kanallarımıza aktarmak. Dijital kanallara ek olarak şube ve genel müdürlük süreçlerimizi sürekli optimize edip geliştiriyoruz. Verimliliği, hizmet hızını ve kaliteyi artırmak için otomasyonu artırıyor ya da bu işlemleri tamamen dijital platformlara aktarıyoruz. Bu alandaki en yeni projelerden biri, Robotik teknolojisiyle operasyonel görevlerin otomasyonudur.

Fintech şirketleriyle işbirlikleri düşünüyor musunuz? Bu konuda çalışmalarınız var mı?
Katılım bankacılığı yaklaşımını en doğru ele alan Fintech şirketleri ile chatbot aracılığıyla müşteri hizmetleri sunmaktan mikrolokasyon bazlı kampanya yönetim faaliyetlerine kadar değişen bir yelpazede ortak projeler yapmak için çalışmalara devam ediyoruz. Mobil platformlar, IoT (nesnelerin interneti), API (uygulama programlama ara yüzü) hizmetleri gibi konularda birlikte çalışıyoruz. Fintech'lere açtığımız belirli bir iş modeli ile entegre çalışan API'leri fatura

tahsilatı ve kredi kartı borç tahsilat servisleriyle birlikte 2008 yılından bu yana müşterilerimize sunuyoruz. Bankamız, fatura tahsilat işlemlerinin yüzde 75'ini bu API'ler üzerinden Fintech şirketleri aracılığıyla gerçekleştiriyor. 2016 yılında, Fintech şirketlerine daha profesyonel API hizmetleri vermek amacıyla "açık bankacılık" adı verilen, tam donanımlı bir API Portalı platformunu ilk hayata geçiren bankalardan biri olduk. Bu API portalı aracılığıyla Fintech şirketlerine daha fazla bankacılık hizmeti sunabiliyoruz. "Gateway" uygulamamızla, 10 farklı ödeme kuruluşu için API'lerimiz entegre edildi ve aktif olarak çalışıyor.

Diğer taraftan bankaların faaliyet göstermesinin daha zor olduğu finans sektöründe Fintech şirketlerinin büyük önem taşıdığını düşünüyoruz. Özellikle müşteriye yerinde ve hızlı hizmet vermenin ön plana çıktığı bu dönemde finansman kullandırımları için Fintech işbirlikleri yapmaya başlıyoruz. 2018'de yeni süreç tasarım çalışmalarımızı tamamlayarak Fintech işbirlikleriyle finansman sunmaya başlamayı planlıyoruz.

Türkiye'deki katılım bankacılığının geleceğini nasıl görüyorsunuz? Bankacılık sektörü içindeki yeri ne olur?

Katılım bankacılığı son dönemde sektörden daha hızlı büyüyerek yoluna devam ediyor. Aktif büyüklüğünü 2017 yılında bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 21 artıran katılım bankaları, kullandırılan fonlarda da yüzde 25 artış göstererek 108 milyar TL'ye ulaştı. Bu büyümenin önümüzdeki dönemde hızla artarak devam edeceğine inanıyoruz. Katılım bankacılığındaki büyüme gerek aktifler gerekse pasifler tarafında ürün sunumunu genişletme ihtiyacını benimseyen tüm katılımcılar sayesinde gerçekleşiyor. Ürün sunumundaki bu genişleme yönü hem düzenleyici otoriteler hem de bankalar tarafından teşvik ediliyor. Bu, katılım bankalarının daha geniş bir müşteri tabanının ihtiyaçlarına yanıt vermesini, katılım bankacılığı pazar payının artmasını ve konvansiyonel bankalarla daha ciddi rekabet edilebilmesini sağlayacaktır. Bu rekabet, bir bütün olarak ekonomi açısından olumlu olacak diye düşünüyoruz.

"SEKTÖRDE EZBER BOZAN BOL KEPÇE ÜRÜNÜNÜ GELİŞTİRDİK. MÜŞTERİLER YÜKSEK KÂR PAYI ALABİLECEK."

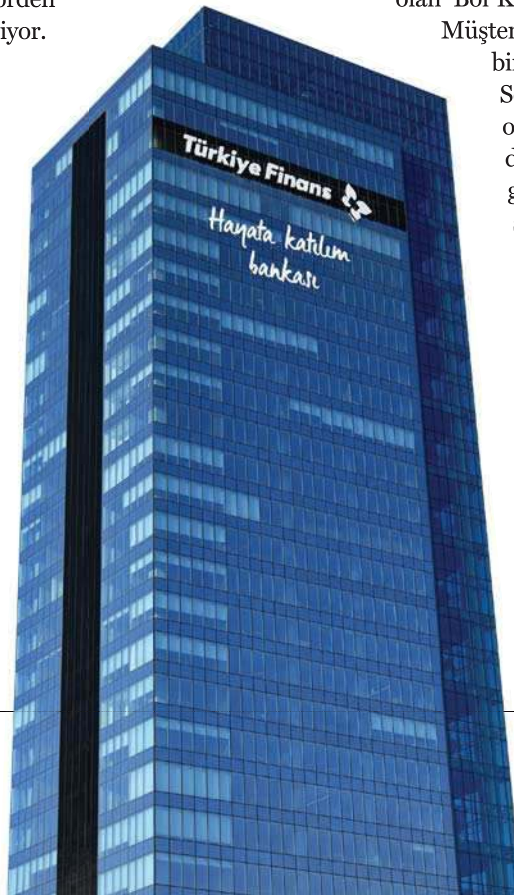
Müşterilerinize sunacağınız yeni ürün/hizmet var mı?

TFX Target mobil uygulamamızı müşterilerimizin hizmetine sunduk. Bu uygulama sayesinde müşterilerimiz akıllı cihazlarından hafta içi 5 gün 24 saat boyunca dünyadaki döviz ve kıymetli maden emtia piyasalarını eş zamanlı izleyebiliyor ve 34 farklı kurdan anında işlem yapabiliyor. Bu ürün ister katılım bankası ister konvansiyonel banka olsun, Türkiye'deki tüm bankaların ürünleri arasında alanındaki tek örnek olmaya devam ediyor.

Eğitimden sağlık harcamalarına tadilat giderlerinden evlilik masraflarına kadar tüm zaruri ihtiyaçlarda müşterilerimize nakit finansman imkânı sağlayan 'Dert Çözen Finansman' desteğini sunuyoruz. Bu, katılım bankacılığı açısından büyük bir sıçramadır. Böyle bir ürünü müşterilerine sunan tek katılım bankasıyız. İnanıyoruz ki diğer katılım bankaları da bizi takip edecektir.

Tüm bu ürünlerimizin yanı sıra bankacılık sektöründe ezber bozan ve yapısı ile bir ilk olan 'Bol Kepçe' hesap ürününü geliştirdik. Müşterilerimiz bu ürün sayesinde, birikimlerini hem "Türkiye Finans Kira Sertifikası" hem de "Katılım Hesabı" olmak üzere iki farklı yatırım aracında değerlendirerek yüksek kâr payı getirisinden faydalanma olanağına sahip oluyor.

Diğer taraftan konusunda uzman Fintech şirketleri ile mobil, IoT (nesnelerin interneti), API (uygulama programlama ara yüzü) yönetimi gibi ortak projeler yapmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Finansal teknoloji şirketleriyle iş birliklerimizi her geçen gün geliştirmeye ve portföyümüze yenilerini eklemeye devam ediyoruz. Ekibimiz pek çok ürün fikrini hayata geçirirken yalnızca katılım bankacılığını geliştirme amacı güdüyor. ■

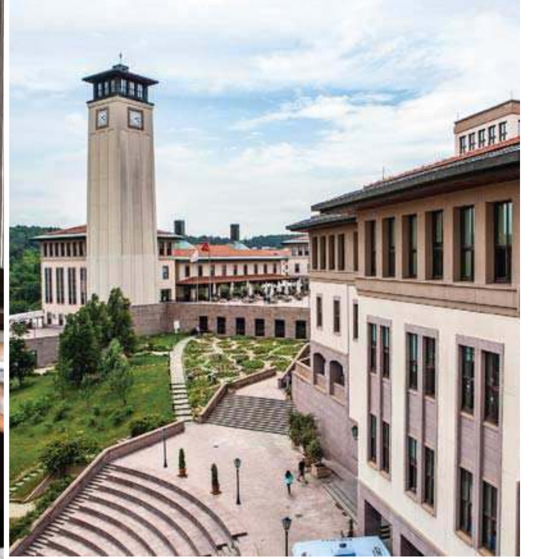


KOÇ ÜNİVERSİTESİ'NDE MBA

Günümüzün zorlu rekabet koşullarında iş hayatı, çalışanların kendilerini sürekli geliştirerek fark yaratmalarını ve şirketlerin başarısına doğrudan olumlu değer katmalarını talep ediyor. Bununla birlikte, eğitim sistemlerimizde standart ve zorlu sınavlarla yönlendirilen gençler, puanları doğrultusunda hiç bilmedikleri alanlarda buluyorlar kendilerini. İşte bu noktada, MBA eğitimi gerek kendi alanında güçlenmeyi ve rakiplerinin önüne geçmeyi isteyenler, gerekse sektör değiştirmek isteyenler için fırsatları birlikte getiriyor.



Nida Bektaş, Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetici Direktörü



MBA öğrencileri Koç Üniversitesi'nde katıldıkları programda meslektaşları, profesörleri ve öğretim görevlileri ile yoğun bir şekilde etkileşim kurarlar. MBA programının ve üniversitenin geniş mezun ağına erişim sağlarlar.

Saygın bir MBA programına katılmak, rahatlık bölgenizden çıkarak, güncel sorunları ele almayı, en yeni yönetim tekniklerini uygulamayı öğretir, kendinizle rekabet etmeye, sürekli öğrenmeye ve kendinizi iyileştirmeye mecbur eder. Gerçek hayata dair vaka analizleri ile pekiştirmeyi sağlar. Girişimcilerin bir çoğu MBA yatırımının yüksek olduğu düşüncesiyle pratik yaparak öğrenmeyi, işi yaparken uzmanlaşmayı tercih edebilirler. Start-up'ların %90'a yakınının başarısız olması, sıklıkla deneme yanılma yönteminin çok daha yüksek maliyeti olduğunu göstermektedir.

SEÇMELİ DERSLERLE UZMANLAŞMA İMKANI

Koç Üniversitesi, MBA öğrencilerinin hedefledikleri kariyeri elde etmelerine yardımcı olabilecek spesifik bir konuda derinlemesine bir eğitim alma ihtiyacını karşılar. Bu amaçla Koç Üniversitesi MBA programı iki aşamalı olarak organize edilmiştir. Öğrenciler önce zorunlu temel derslerden oluşan sabit bir menüden geçerler ve daha sonra seçim yaparak uzmanlaşabilecekleri bir seçmeli ders grubuna geçerler. Bu aşamada öğrencilere teknoloji, pazarlama, finans ve strateji gibi alanlarda uzmanlaşma seçeneği sunuyoruz. Koç Üniversitesi MBA programına katılacak adaylarımızda en az 3 yıl, Executive MBA için en az 7 yıl iş tecrübesi arıyoruz. Kariyerinde ilk 5 yıl içinde olan öğrenciler uzmanlaşmayı tercih edebilmekte, kariyerinde 10 yıla yaklaştıkça öğrencilerin bir işletmenin tüm fonksiyonlarını anlamak için ihtiyaç duyulan genel iş becerilerini kazanmak istemesi ağırlık kazanmaktadır. Bu sebeple, Executive MBA programı, seçmeli ders olmadan bütünsel bir yaklaşımla tasarlanmıştır.

MBA öğrencileri Koç Üniversitesi'nde katıldıkları programda meslektaşları, profesörleri ve öğretim görevlileri ile yoğun bir şekilde etkileşim kurarlar. MBA programının ve üniversitenin geniş mezun ağına erişim sağlarlar.

Koç Üniversitesinde MBA, üyesi olduğumuz Global Network of Advanced Management (GNAM) sayesinde sizin dünyadaki MBA öğrencileriyle tanışmanızı, birlikte ders almanızı sağlar. Bu network'te Koç Üniversitesi'nin yanı sıra Amerika'da Yale Üniversitesi, University of Berkeley, İngiltere'de Oxford University, Fransa'da INSEAD ve HEC gibi dünyanın önemli işletme okullarından 30 tanesi bulunmaktadır.

MBA mezunları, üst düzey bir yönetim pozisyonu elde etme şansını arttırırlar. Dünya genelindeki MBA mezunlarının % 70'i üst düzey yöneticilerdir. Kariyer hedeflerinize ulaşmak istiyorsanız, MBA kesinlikle harika bir adım olacaktır.

ÖNYARGILARI SİLMEYE DEVAM EDECEK

Selpak, kadına yönelik önyargıları silmeye davet ettiği ve alanında başarılar kazanan kadınlara yer verdiği reklam filminin ardından konuyu gündemde tutmaya devam ediyor. Konuyla ilgili Selpak, sosyal deneyler yapıp, dijital kanallardan yayınlamaya hazırlanıyor. **Begüm Nur Alkış**



Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Grubu Başkan Yardımcısı Coşkun Bedük

TEMİZLİK KAĞIDI SEKTÖRÜNÜN yaklaşık yarım asırlık oyuncusu Selpak, önyargıları silme teması üzerine çektiği son reklam filminde Türkiye'nin başarılı kadınları Paralimpik oyunlarında katılan ilk Türk tenisçi Büşra Ün, National Geographic 2017 Dünya Birincisi Dilek Uyar, Kök Hücre çalışmalarıyla Kyoto Üniversitesi'nden kabul alan Bilim insanı İnci Kadribegiç ve Uluslararası Emmy Ödüllü Yönetmen Hilal Saral'ı tanımıştık. "Ülkemizde kadına yönelik bir takım önyargılar var" diyen Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Grubu Başkan Yardımcısı Coşkun Bedük, "Önümüzdeki günlerde önyargı konusunda dışarıda bir takım sosyal deneyler yapacağız. Bunları dijital kanalda yayınlayacağız. Bu konuyu hep gündemde tutacağız. Hedef kitlemiz ile bağ kurmamız gerekiyor. Tuvalet kağıdının yüzde 60'ını kadınlar satın alıyor. Dolayısıyla tüketicimizle bir bağ kurmuş olacağız" diyor.

Selpak sürdürülebilirlik konusunda ise sürdürülebilir orman yönetimini destekliyor. Selüloz ihtiyacını ağırlıklı olarak Brezilya ve Finlandiya'dan karşılayan Selpak, selülozu yüzde 100'ünü kestikleri ağaçtan daha fazlasını diken ve yetiştiren sertifikalı tedarikçilerden sağlıyor. Türkiye'nin temizlik kağıdında en ileri ülkelerden biri haline geldiğini söyleyen Bedük, "Türkiye'de 300 bin ton tüketim var. 1 milyon ton kapasite var. Tüketimin 3,5 katı bir kapasitemiz var" diyor. Bedük ile Selpak'ın kuruluşundan bu yana kat ettiği yolu, son reklam filmini, temizlik ürünleri tüketim alışkanlığının ülkelere göre nasıl değişiklik gösterdiğini, Selpak'ın sektöre kazandırdığı ilkleri konuştuk.

Selpak yaklaşık yarım asırdır sektörde oyuncu. Selpak'ın kuruluşundan bu yana kat ettiği yoldan bahsedebilir misiniz?
Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri markası olan Selpak, Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Temizlik Kağıtları fabrika çalışanlarının önerileri doğrultusunda, kağıdın temel hammaddesi olan selülozun "Sel"i ile temizliği çağrıştıran "Pak" kelimelerinin

▲ FOTOĞRAF CANER ÖZKAN



birleşimi ile oluşturuldu. Sektörünün ilk markalarından biri olan Selpak, 1970 yılında ilk tesisini Yalova'da kurarak temizlik ürünleri üretimine başlıyor. Kurulduğu günden beri Selpak'a sürekli olarak bir marka yatırımı var. Bu hiç durmadı. Türkiye, markanın kuruluşun bu yana geçen yaklaşık yarım asırlık zamanda birçok farklı ekonomik dönemden geçti. Ama bu destek ve yatırım hiç durmadığı için Selpak hepsinden belli bir ölçüde başarıyla çıktı. Amacımız bundan sonrası içinde aynı başarılı performansı göstermek. Türkiye'de iki tane üretim tesisimiz bulunuyor. Tesislerden ilki 1970 yılında kurulan 110 bin ton kapasiteli Yalova tesisi, ikincisi ise Manisa'da kurulan 70 bin ton kapasiteli üretim tesisi. Yurt dışında ise 2006 yılından beri faaliyet gösterdiğimiz Kazakistan'da 14 bin tonluk kapasiteli bir üretim tesisimiz var.

Selpak'ın "Önyargıları Silelim" temalı reklam filminin ortaya çıkışı nasıl oldu? Reklam filmlerinin devamı da olacak mı?

Hedef kitlemiz ile bağ kurmamız gerekiyor. Tuvalet kağıdının yüzde 60'ını kadınlar satın alıyor. Erkekler alırken de belli bir tavsiye ile alıyor. Kadınlarla bir bağ kurmamız lazım. Ülkemizde kadına yönelik bir takım önyargılar var. Kağıdı kullanırken de var bu önyargılar. Daha sonra biz bunu ürün filmleriyle destekleyeceğiz. Onda da önyargının üzerine gideceğiz. Dört tane gerçek hikaye bulduk. Hikayelerin kurgulanmış olması yerine gerçek olması çok daha önemliydi. Önümüzdeki günlerde önyargı konusunda dışarıda bir takım sosyal deneyler yapacağız. Bunları dijital kanalda yayınlayacağız. Bu konuyu hep gündemde tutacağız.

Selpak'ın ihracatıyla ilgili bilgi verir misiniz?

Sadece Selpak markasında yurt içi ve yurt dışı olarak toplamda 125 adet ürünümüz bulunuyor. Satışta en yüksek payı olan kategoriler yüzde 50 pay ile tuvalet kağıdı ve yüzde 31 pay ile kağıt havlu oluyor. Bizim ürünlerimiz yaklaşık 80 ülkede satılıyor. Üretim tesisimizin bulunduğu Kazakistan aynı zamanda en büyük pazarımız durumunda yer alıyor. Bunu uzun yıllardır iletişim yatırımı yaptığımız Gürcistan, Azerbaycan, Irak gibi ülkeler takip ediyor. Afrika pazarı da ilgilendiğimiz bir alan. Fas'ta da önemli ölçüde reklam yaparak, marka tanıtımı ile ürün satıyoruz.

Temizlik ürünlerinin tüketimi ülkelere göre nasıl bir farklılık gösteriyor?

Temizlik kağıtları için Türkiye pazarının yaklaşık yüzde 50'si tuvalet kağıdı, yüzde 30'u havlu, yüzde 15'i peçete ve yüzde 5'i ise geri kalan ürünleri oluşturuyor. Ortadoğu ülkelerine gittiğinizde en büyük grup evlerin her köşesinde de görebileceğiniz kutu mendil oluyor. Orta Doğu pazarında tüketimin yarısını çift katlı, kutulu ya da poşetli mendiller oluşturuyor. Evin salonundan mutfağına, yatak odasından banyosuna kadar her yerde yer alan bu mendiller aynı zamanda tuvalet kağıdı, kağıt havlu, peçete gibi diğer temizlik kağıdı kategorilerinin yerine geçiyor. Kullanım o kadar fazla ki, tek seferde 5-10 kutu arası alım yapıyorlar. Biz de Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri olarak bu pazarların kullanım alışkanlıklarını çok yakından takip ediyoruz ve gerekli durumlarda özel ürünler sunuyoruz. Türkiye'de satılmayan bu ürünlere örnek olarak, Orta Doğu pazarına sunduğumuz çift katlı, kutulu ve poşetli Selpak Comfort serisi mendillerimizi, yoğun kullanım için geliştirilen bir rulosu bin 650 yaprak içeren Selpak Comfort kağıt havluyu ve Selpak Elegance parfümlü tuvalet kağıtlarımızı verebiliriz.

Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde tuvalet kağıdının ıslaklığa dayanıklılığı önem kazanıyor. CIS ülkelerinde (Azerbaycan, Özbekistan, Türkmenistan, Kırgızistan ve Ermenistan) ise tuvalet kağıdının tokluğu ve dayanıklılığı yumuşaklığa göre daha çok dikkat edilen noktalar arasında yer alıyor. Kazakistan, Rusya, Ukrayna, Bulgaristan, Makedonya ve Sırbistan gibi ülkelerde parfümlü tuvalet kağıdı daha çok tercih ediliyor.

Selpak'la birlikte sektörde gerçekleştirdiğiniz ilkler neler?

Bambu katkılı havlu ve pamuk katkılı tuvalet kağıdı. Bambu havlumuzu daha dayanıklı hale getiriyor. Pamuk lifleri ise Selpak'ın zaten yumuşak olan tuvalet kağıdını çok daha yumuşak bir hale getiriyor. Türkiye'nin en yumuşak tuvalet kağıdı iddiamız var. Parfümlü ürünlerimizin piyasadaki diğer ürünlere göre bir farkı var. Fresh Center parfümleme teknolojisi ile parfüm ürünün içerisindeki ruloya uygulanıyor, böylece parfüm cildinize temas etmiyor. F

YEŞİL BÜYÜME, YENİ İŞ MODELİ

Sürdürülebilir iş yapış modelini benimseyen şirketler, merkezinde sürdürülebilirlik stratejilerinin bulunduğu yeni iş modelleriyle başarıyı yakalıyor. Geleceğe adım atan işletmeler ve profesyoneller rakiplerinden farklılaşıyor. **Şule Laleli**

YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI, dünyada sınırlı olan ve hızla azalan doğal kaynakların kirlenmesi ile birlikte insan ve ekolojik sağlık için olduğu kadar, üretim sektörü ve iş dünyası için de gittikçe önem kazanıyor. Gelecek nesillerin daha iyi koşullara ve daha iyi bir geleceğe sahip olması doğal, ekonomik ve sosyal kaynakların sürdürülebilirliğine bağlı olduğu bu dönemde hem şirketlerin hem de çalışanların sürdürülebilir iş yapış modelini benimsemeleri de bir zorunluluk haline geldi.

Bu amaçla yola çıkan Boğaziçi Üniversitesi Sürdürülebilir Kalkınma ve Temiz Üretim Merkezi ve Unilever Türkiye, "Sürdürülebilir Kalkınma Sertifikalı Online Eğitim Programı"nı hayata geçiriyor. İlk etapta 100 öğrenciye sürdürülebilir kalkınma konusunda eğitim verilmesi planlanan programın sonunda öğrencilere BÜYEM tarafından sertifikaları verilecek.

Boğaziçi Üniversitesi Sürdürülebilir Kalkınma ve Temiz Üretim Merkezi (BU-SDCPC) ve Unilever Türkiye'nin hayata geçirdiği "Sürdürülebilir Kalkınma Sertifikalı Online Eğitim Programı" 10 Ekim 2018 tarihinde başlıyor. 8 hafta sürecek eğitim programının son başvuru tarihi 25 Eylül 2018. Sürdürülebilir kalkınma içeriğine erişme konusunda sıkıntı yaşayan öğrencilerin bu konudaki bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik hayata geçen program Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma konusundaki ilk online sertifikalı eğitim programı olma özelliği taşıyor.

Boğaziçi Üniversitesi Sürdürülebilir Kalkınma ve Temiz Üretim Merkezi ve dünyanın önde gelen hızlı tüketim ürünleri şirketlerinden biri olan Unilever'in hayata geçirdiği programda, geleceğin iş modeli olan "Sürdürülebilirliğin", profesyonellerin deneyimleri eşliğinde tüm boyutlarıyla ele alınması planlanıyor.

YAPILACAK 6 MİLYAR DOLARLIK YATIRIMLA, 15 SENE İÇERİSİNDE DOĞAL AFET KAYNAKLI 360 MİLYAR DOLARLIK KAYIP ÖNLENEBİLİR.

Sürdürülebilir Kalkınma Online Eğitim Programı'nın eğitmen kadrosu, Boğaziçi Üniversitesi öğretim üyelerinden ve konusunda uzman özel sektör temsilcilerinden oluşuyor. 10 Ekim 2018 tarihinde başlayacak program, Türkiye'de bu çerçevedeki bir iş birliğinin ilk örneği olma özelliği taşıyacak.

Lisans öğrencilerine yönelik geliştirilen programın; sürdürülebilir ekolojik sistemler, eko-tasarım, yeşil ekonomi, sürdürülebilir tarım modellerinin geliştirilmesi ve çevresel etki kategori analizinin disiplinler arası bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ve yeşil büyüme yol haritasının oluşturulmasına öncülük etmesi bekleniyor. Öğrencilere vaka çalışmaları ve deneyim paylaşımlarıyla iş dünyasında nasıl fark yaratabilecekleri aktarılacak.

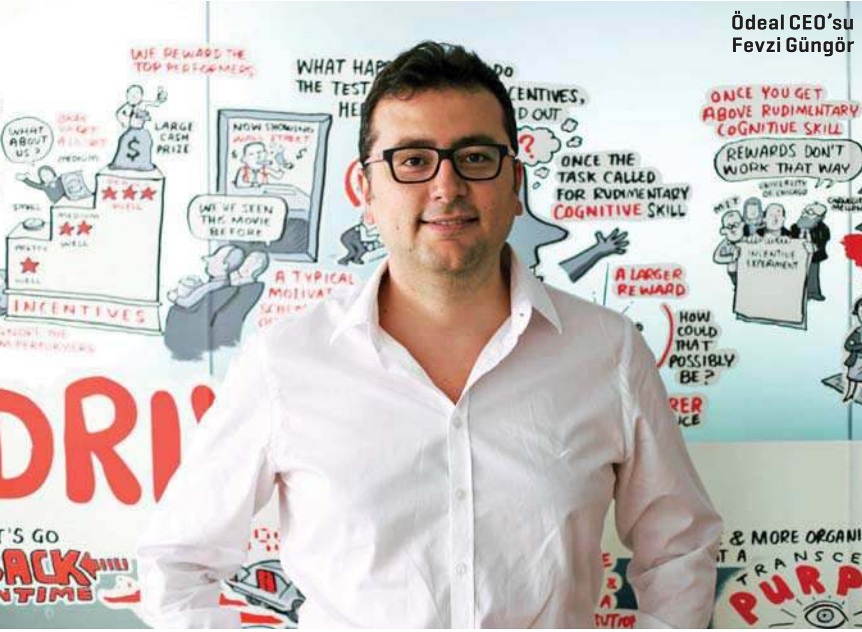
Sürdürülebilirlik, günümüzde üretim ve servis sektörlerinin gündeminde ön sıralarda yer almaya başlayan bir kavram olarak karşımıza çıkıyor. Merkezinde sürdürülebilirlik stratejilerinin bulunduğu yeni iş modeli, tüm dünyada yaşam kalitesinin artırılması için temel bir rol oynuyor. Bu gerçeği kavrayarak geleceğe adım atan işletmeler ve profesyoneller rakiplerinden farklılaşıyor. Sürdürülebilir kalkınma konusunda 2012 yılından bu yana yapılan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan, "insanlar, gezegen ve refah" odaklı 17 Sürdürülebilir Kalkınma hedefi kapsamında 2030 yılına kadar tüm dünyada açlık ve aşırı yoksulluğu yok etme, insanlar, bölgeler ve ülkeler arasındaki eşitsizliği azaltma, iklim değişikliğiyle etkili mücadele, çevrenin korunması, cinsiyetler arası eşitlik, ekonomik büyüme, kaliteli eğitim ve herkese ulaşılabilir enerji sağlama gibi 17 genel konu üzerinde küresel dayanışma ve ortaklık sağlanması amaçlanmış.

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNİN FATURASI

Deloitte'un "Global Gıda Sistemleri Raporu'nda" küresel ısınmanın etkisiyle, 2030 yılında 8,5 milyara ulaşması beklenen dünya nüfusunun açlık, gıda üretiminde çalışan özellikle küçük ölçekli çiftçilerin de işsizlik tehdidi altında olduğu vurgulanıyor. İklim değişikliği ve beraberinde yaşanan ve yaşanacak olan doğal afetlerle önümüzdeki 13 yıl içerisinde yaklaşık 122 milyon kişinin işsiz kalması ihtimali de ayrıca belirtilmekte. BM'nin 2015 yılı raporunda yer alan 2030 yılı projeksiyonlarına göre ise iklim değişikliği sebebiyle yaklaşık 1 milyar kişi yetersiz beslenme tehlikesiyle karşı karşıya. Tüm bunlara ek olarak iklim değişikliğinin de sebep olduğu tufan, sel, kuraklık, aşırı sıcak ve soğuk gibi doğal afetlerin sayısı 1970 yılıyla karşılaştırıldığında tam 5 katına ulaşmış ve 2030 yılı ve sonrasında 250.000 ek ölüme sebep olacağı "Dünya Meteoroloji Örgütü" tarafından vurgulanmıştır. İklim değişikliğinin her sene toplum sağlığı ve çevreye olan negatif etkisinin faturası ise 2-4 milyar dolar arasında değişiyor.

BM raporlarında küresel ısınmanın 2100 yılına kadar 1,8 ila 4 derece arasında artış göstereceği ve deniz seviyesinin ortalama 140 cm yükseleceği tahmin ediliyor.

© MARTIN BARRAUD / GETTY IMAGES TURKEY



Ödeal CEO'su Fevzi Güngör

KÜÇÜK ESNAFLA BÜYÜYOR

POS almaktan kaçınan küçük esnafa yönelik ürünlerle faaliyet gösteren Ödeal'ın CEO'su Fevzi Güngör, esnafın hayatını kolaylaştıracak alanlarda Fintech'lerle işbirlikleri veya satın almalar yapabileceklerini söylüyor. **Ayfer Yıldız**

YAKLAŞIK DÖRT YIL ÖNCE aylık kotalar ve sabit maliyetler nedeniyle POS almaktan kaçınan küçük işletmeler için can suyu olmak amacıyla yola çıkan Ödeal, cep telefonlarına mobil POS özelliği kazandırarak kurulur. Ödeal CEO'su Fevzi Güngör, "Bu sayede, yalnızca büyük kurumlar değil küçük esnaf ve kendi hesabına çalışanlar da, Ödeal ile herhangi bir sabit maliyete katlanmak zorunda olmaksızın kredi kartı ve banka kartından tahsilat yapabilmeye başladı. Bugüne kadar kredi ve banka kartı ile satış yapamayan küçük esnafa ticari avantaj sağlanmış oldu" diyor.

BDDK lisansıyla faaliyet gösterdiklerine dikkati çeken Güngör, zamanla gelen talep doğrultusunda Ödeal POS adını verdikleri, Türkiye'nin masaüstü yazar kasalara bağlanma özelliğine sahip POS cihazını çıkardıklarını söylüyor. Güngör, "Cepte POS uygulaması ile Türkiye'de ilk kez, işletmelere cep telefonları üzerinden banka ve kredi kartlarıyla ödeme ve tahsilat yapma kolaylığı sağladık. Bu yeni ürünümüz 'Ödeal POS' ile ödeme sistemlerine yeni bir bakış getirdik. Bu aynı zamanda bize de faaliyet alanımızı genişletmeyi sağladı. Ödeal POS anlaşmalı bankalar için tek POS üzerinden taksit imkânına ek olarak, tüm bankalar için aynı komisyon oranı gibi farklı avantajlar da sunuyor" diyor.

Güngör, bu yıl ise yeni bir hamle yaptıklarını belirtiyor: "Ödeal Yazarkasa POS. Profilo Ödeme Sistemleri ile devam eden stratejik ortalık dahilinde S900 model yeni nesil yazar Kasa POS cihazı içerisine Ödeal avantajları eklenerek yazarkasa ile mobil olarak tahsilat yapmak isteyen işletmelerin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak özel bir ürün tasarladık."

Küçük esnafın banka ve kredi kartı kabul etmesini kolaylaştıran Ödeal'ın dört yıl içinde üye sayısını 25 binin üzerine çıkardığı bilgisini veren Fevzi Güngör, "2018 yılı Haziran ayı sonu verilerine göre bir önceki yılın aynı dönemine göre üye işyeri sayısını yüzde 37 artırdık. Bu da cironun yüzde 67 oranında artışı anlamına geliyor" diyor. Güngör'ün verdiği bilgiye göre, şirketin günlük işlem adedi ise 2 katına çıkmış. Ödeal'ın 70 farklı sektörde kullanıldığını kaydeden Güngör, "Toplam üye işyerlerimizin yüzde 71'ini bireysel girişimciler ve şahıs şirketleri oluştururken, geri kalan yüzde 29'lik kısmını da limited şirketler ve diğerleri (kooperatif ve dernekler) oluşturuyor" değerlendirmesinde bulunuyor.

SATIN ALMALAR VE İŞBİRLİKLERİ PLANLIYOR

Şu anda her ay 600 yeni işyerinin Ödeal'a üye olduğunu belirten Güngör, geçen yıl üyelerin yüzde 85'inin şahıs şirketi olduğunu, bugün ise bu oranın yüzde 75-80'lere gerilediğini söylüyor. Bu da şirkete üye olan şirket büyüklüklerinin arttığı anlamına geliyor. Şu anda yıllık 15 milyon TL'ye yakın ciro elde eden şirketin birkaç yıl sonra Türkiye'den çıkan Unicorn olabileceğini ancak daha gidecek çok yolları olduğunu kaydediyor. Yurtdışında satın almalar yapabileceklerini kaydeden Güngör, ancak öncelikle Türkiye'de özellikle KOBİ ve esnafa yönelik alanlarda faaliyet gösteren fintech'lerle işbirlikleri ya da satın almalar yapabileceklerini kaydediyor.

ALIBABA'NIN BİR TÜRKİYESİ VAR

Ekonomi Bakanlığı Türkiye'deki KOBİ'lerin e-ticaret hacmini artırmak üzere Alibaba'da yer almaları için kamu bankaları ile birlikte seferberlik başlatıyor. Alibaba, bunun yanında Trendyol işbirliği ve bulut vurgusu ile Türkiye'deki köklerini sağlamlaştırıyor. **Kerem Özdemir**



TÜRKİYE'NİN İHRACAT HAYALLERİNİ gerçekleştirmesi için uluslararası platformları ve ülkenin üretim gücü içinde önemli bir paya sahip olan KOBİ'leri devreye sokması büyük önem taşıyor. Ülkedeki rejim değişikliğinin ardından bu konuda daha ciddi adımların atılmaya başladığı görülüyor.

T.C. Ekonomi Bakanlığı himayesinde, TOBB, Alibaba.com, TradeFive, Halkbank ve VakıfBank tarafından geliştirilen yeni e-ihracat projesi, bu adımların dikkat çekicilerinden biri. Türk KOBİ'lerinin Alibaba.com üzerinden 190 ülkeye açılmalarını destekleyen yeni e-ihracat projesinin lansmanı İstanbul'un ardından Konya'da yapıldı. Proje kapsamında, KOBİ'lerin dijital dönüşümüne katkı sağlanması, yeni pazarlara erişimin kolaylaştırılması, ihracat yıldızlarının ortaya çıkarılması ve geleneksel ihracattan e-ihracata dönüşümün sağlanması hedefleniyor.

Alibaba.com'a Global Gold Supplier üye olmak isteyen oda ve borsa üyesi şirketlerin üyelik bedelinin yüzde 80'inin Ekonomi Bakanlığı ve yüzde 20'sinin ise Halkbank ve VakıfBank tarafından karşılanacağı proje ile şirketler, hiçbir ücret ödemeden Alibaba.com Global Gold Supplier üyesi olabilecek. 3 bin dolar civarında yıllık ücret gerektiren bu üyelik, şirketlerin daha güvenilir kabul edilmesini ve şirketlerin daha kolay iş ilişkisi kurmasını sağlayan bir tür tescil değeri taşıyor.

TOBB Başkan Yardımcısı ve Konya Ticaret Odası Başkanı Selçuk Öztürk, "Ülke ekonomimizi kırılganlıklarından kurtararak daha fazla büyümesini sağlamanın en etkili yolu yerli üretimi artırmak ve dünyaya pazarlamak. İhracatı arttırmak için devlet, iş dünyası ve özel sektör beraberdir, birliktedir. İhracatını artırmak isteyen işletmelerimiz için devletimiz her türlü destekte bulunmakta iş dünyamız da farklı projelerle firmalarımızın yanında olmaktadır" diyor.

TradeFive Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO'su Orkan Aytulun Alibaba.com'un Türkiye'deki iş ortağı olarak Türk KOBİ'lerinin dijital dönüşümüne katkı sağlamak ve yeni ihracat yıldızları yaratmak üzere çalışmalarını sürdüklerini belirtirken "Dijitalleşmenin hayatımızın her alanında yer aldığı bu dönemde, e-ihracata hızlıca adapte olunması ve iş yapış şekillerinin de bu doğrultuda düzenlenmesi gerekiyor" şeklinde konuşuyor.

Bunlar iyi niyetler ve anlamlı hedefler olmakla birlikte Türkiye'deki KOBİ'lerin yatırım gücü hakkında karamsar bir hava yaratıyor. KGF destekli kredilerin Türkiye'nin büyüme rakamlarında yarattığı nicel etki açık olmakla birlikte nitel olarak rekabet gücü yüksek ve büyüyen şirketlere dönüşüm mümkün görünmüyor. Yine de teşvikli ekonomik sistemin bir ivme yaratacağı açık.

Alibaba ile Türkiye arasındaki ilişkilerin nitelik olarak daha fazla umut veren bir boyutu, Alibaba Türkiye'nin e-ticaret platformu Trendyol'a yaptığı stratejik yatırım. Trendyol'un büyümesini hızlandırması ve Alibaba'nın uluslararası büyümesini ileri götürmesi beklenen bu yatırım, Alibaba'yı Trendyol'un yeni stratejik partneri haline getirecek. Alibaba

Türkiye'nin mevcut finansal yatırımcıların hisselerini alması şeklinde gerçekleşecek olan işlemin Türkiye'nin bugüne kadarki en büyük internet yatırımı olduğu ifade ediliyor.

Anlaşma ile birlikte Trendyol ve Alibaba'nın, Trendyol'un Türkiye ve çevresindeki büyümesini hızlandırmak ve kuvvetlendirmek için beraber çalışacağı açıklanırken bu süreçte Alibaba'nın, Trendyol'a teknoloji, online ticaret, mobil ödeme, lojistik, uluslararası ticaret gibi konularda bilgi ve deneyim paylaşımı yapacak ve destek olacağı kaydedildi.

ANLAŞMANIN ALİBABA AÇISINDAN önemi konusunda yerinde bir değerlendirme yapılarak Türkiye'nin 3 milyondan fazla KOBİ'si, büyük ve gelişmiş üretim imkanları, oturmuş lojistik altyapısı ve çevre ülkelerle olan bağlantıları sebebiyle Alibaba'nın bölgedeki büyümesi için bir merkez olma potansiyeline sahip olmasına işaret edilmesi dikkat çekiyor.

Bu durum her iki hareketin koordineli olduğu görüşünü yaratıyor ve yeni rejimde işlerin nasıl ilerleyeceği konusunda bir fikir veriyor.

Trendyol'un kurucusu ve CEO'su Demet Mutlu, "Alibaba hep örnek aldığımız bir şirketti, şimdi onların yatırımı ve desteği ile, Trendyol'u daha da büyük hedeflere, daha çok müşteriye, daha çok ülkeye birlikte götüreceğiz" derken "Alibaba ile birlikte Türk markaları ve üreticilerini yüz milyonlarca müşteriye ulaştıracağız" ifadesini kullanıyor.

Alibaba Grup Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi Michael Evans ise, "Trendyol, güçlü bir platforma, sadık iş ortaklarına ve büyük bir müşteri kitlesine sahip çok hızlı büyüyen özel bir marka. Bu birliktelikle, Türkiye'de ve bölgede e-ticaret, dijital ödeme sistemleri ve bütün perakende değer zincirinde çok önemli fırsatlar yaratacağız" şeklinde konuşurken, "Trendyol ile birlikte, Türk markalarının, iş ortaklarının ve üreticilerinin, gerçek anlamda globalleşmesine destek olmayı sürdüreceğiz" sözleri dikkat çekiyor.

Gerçek anlamda globalleşme teşvik mekanizmaları ile sağlanması mümkün olmayan ve teşvikler nedeniyle girişimleri giderek artan ölçüde geçmişin kamu iktisadi teşekküllerine çevirerek ulaşılamayacak bir nokta ancak ilk ivme belki de sağlıklı sonuçlar yaratır. Buna –ben inanmasam da- bir şans tanımakta yarar var.

Alibaba'nın gerçek anlamda globalleşme vizyonuna hizmet eden araçlar, hedefe ulaşmada parasal teşviklerden daha etkili olabilir. Bu iki adımın üzerine eklenen startup yarışması, bu taraftaki stratejiyi daha önemli hale getiriyor. Tarihinde ilk olarak İstanbul'da yapılacak olan Create@Alibaba Cloud MEA Start Up Contest adlı yarışmanın 8 Ağustos'ta gerçekleşmesine bir milat anlamı yüklemek bile mümkün olabilir. Bu yarışmayla uluslararası start-up kültürü ve işbirliğini geliştirmeyi hedefleyen Alibaba Cloud, Türkiye'den yarışmaya katılacak start-up'ların iş modellerini uluslararası alana taşımalarını desteklediğinin altını çiziyor.

ALIBABA'NIN 11 KASIM'DAKİ FESTİVALDEKİ 25 MİLYAR DOLARLIK CİROSU, GLOBAL İFADESİNİ AÇIKLIYOR.

Alibaba Grubu bünyesinde yer alan bulut bilişim şirketi Alibaba Cloud ve Türkiye'deki iş ortağı TradeFive ile birlikte Kolektif House Maslak'ta gerçekleştirilecek olan yarışmaya katılacak olan start-up'ların Alibaba Grubu'nun yeni Unicorn'u olmak için yarışacağı ilan edildi. 20 finalistin yer alacağı yarışma, Ekim 2018'de Çin'de düzenlenecek dünya finaline katılma şansı, 216 bin dolar değerinde bulut kaynağı kredisi ve destek programlarının yanı sıra, Çin'den önemli yatırım fırsatları kazanma şansı da sunuyor.

Arzuhan Doğan Yalçındağ, Suzan Sabancı Dinçer, Murat Özyeğin, Arda Ermut, Serra Akçaoğlu ve Cansen Başaran Symes yarışmanın jüri üyeleri arasında; Sina Afra, Sanem Oktar, Ahu Serter, Mert Fırat, Fırat İşbecer, Hakan Baş, Yomi Kastro ve Arda Kutsal gibi Türkiye'nin girişim ekosisteminin önemli isimleri de danışma kurulunda yer alıyor.

Alibaba Cloud Avrupa Genel Müdürü Yeming Wang, "Bu yarışma, büyük hedefleri olan ve hırslı start-up'lar için etkin Çinli ve Avrupalı iş adamlarıyla tanışmak ve Alibaba Grubu'nun Hangzhou'daki merkezini ziyaret etmek için kaçırılmayacak bir fırsat" şeklinde konuşuyor.

Türkiye Alibaba'nın yarattığı bu hareketliliğin ardından kışa doğru Amazon'un da Türkiye'de yaratacağı dalga ile iyice hareketleneceğe benziyor. Bu adımların Türkiye'nin global bir oyuncu olarak şekillenmesine yardımcı olması sevindirici olacak. Yoksa Kiğılı Yönetim Kurulu Başkanı Abdullah Kiğılı'nın ocak ayında Dünya gazetesine verdiği röportajda ifade ettiği şekliyle öğrendiğimiz globalleşme oldukça acı verici oluyor. Kiğılı, bu durumu "Bugün yurtdışından internet üzerinden 3 milyar lira civarında hazır giyim geliyor Türkiye'ye Alibaba ve Amazon üzerinden... Devletin burada önlem alması lazım. Alınan mallar Uzakdoğu menşeili. Ben mal getirip satmaya kalksam üzerinde vergi var. Burada Türk markaları için bir tehdit söz konusu" sözleriyle ortaya koyuyordu. Umalım bu çabaların sonucu bu dengeyi de düzeltsin. ■



Kuveyt Türk Genel Müdür Yardımcısı Dr. Ahmet Albayrak

'PİYASA YAPICISIYIZ, FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PEŞİNDEYİZ'

Kuveyt Türk Genel Müdür Yardımcısı Dr. Ahmet Albayrak, sukuk gibi ürünlerin tabana yayılması, daha fazla kurumun bu ürünlerden yararlanmasını istediklerini söylüyor. Albayrak'a göre, uzun vadeli projelerin TL olarak finanse edilmesi hem Türkiye'ye hem de halka katma değer sağlayacak. **Ayfer Yıldız**

GEÇTİĞİMİZ YIL dünyadaki toplam sukuk (kira sertifikaları) ihraç hacmi 978.9 milyar doları buldu. Dolaşımdaki sukuk (tedavülde olan) toplamı ise 434.8 milyar dolar seviyesinde. Verilen bilgilere göre, dünya üzerindeki sukuk ihracının yüzde 51'i Malezya'da gerçekleşiyor. Türkiye'de ise 2010 yılından bu yana yurtiçinde ve yurtdışında, Türk lirası, dolar, Malezya Ringiti cinsinden yaklaşık 85 milyar TL sukuk ihracı gerçekleştirildi. Bunun 44 milyar TL'si halihazırda dolaşımda bulunuyor.

Kuveyt Türk Hazine ve Uluslararası Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Dr. Ahmet Albayrak, Türkiye'de son yıllardaki uluslararası sukuk ihraçlarındaki yatırımcı profillerinin ağırlıklı olarak Körfez Bölgesi olmak üzere Asya ve Ortadoğu'dan olduğunu kaydediyor. Kuveyt Türk'ün 2010 yılında sukuk piyasalarına girdiğini hatırlatan Albayrak, "Türkiye'de henüz kira sertifikaları tebliği yokken yurtdışı sukuk ihraç çalışmalarına başlayan Kuveyt Türk, tebliğle beraber 3 yıl vadeli 100 milyon dolar tutarlı Avrupa'nın ve Türkiye'nin ilk banka sukuk işlemini gerçekleştirdi" diyor. Kuveyt Türk, 2010 yılından bugüne kadar, Türk lirası, dolar, Malezya Ringiti cinsinden, yurtiçi ve yurtdışında toplamda yaklaşık 16 milyar TL'lik kira sertifikası ihracı gerçekleştirdi. Bunun çeşitli piyasalarda hâlihazırda dolaşımda bulunan kısmı ise yaklaşık 6.5 milyar TL'yi buluyor.

Albayrak'ın verdiği bilgiye göre, Kuveyt Türk

2017 yılında, yurtiçinde bir önceki yıla göre yüzde 35'lik bir artışla toplam 2.3 milyar TL tutarında sukuk ihraç etti. Bu rakam, katılım bankacılığı sektörünün TL cinsinden yıllık en yüksek tutarlı kira sertifikası ihracı oldu. Kuveyt Türk, Aralık 2017'de SPK'dan alınan 5 milyar TL'lik limit dâhilinde, bu yılın ilk 7 ayında, bir önceki yılın aynı dönemine göre, yüzde 140'lık bir artışla 2 milyar 785 milyon TL tutarında sukuk ihracı yaparak Türkiye'nin en yüksek tutarlı sukuk ihraç hacmini gerçekleştirdi. Bankanın yılsonuna kadar toplamda 4 milyar TL'lik sukuk ihraç hedefi bulunuyor. Kuveyt Türk ayrıca, yüzde 100 iştiraki olan KT Sukuk Varlık Kiralama şirketiyle DRD Filo Kiralama (50 milyon TL), Toprak Mahsulleri Ofisi (100 milyon TL) ve Turkcell Superonline'ın (150 milyon TL) toplamda 300 milyon TL tutarındaki kira sertifikası ihraçlarına aracılık etti.

EMEKLİLİK FONLARI SUKUK ALIYOR

Albayrak, Kuveyt Türk'ün uluslararası ihraçlarında, yatırımcıların yaklaşık yüzde 65'inin Körfez Bölgesi'nden, yüzde 25'inin Avrupa'dan, yüzde 10'unun ise Asya'dan geldiğini söylüyor. Yabancılar da TL sukuk ihracına hem birinci elden hem de ikinci elden katılabiliyor.

Bu arada, Türkiye'nin kredi notunun düşmesinin yanı sıra döviz geliri olmayan işletmelere döviz kredisi kullanmaya sınır getirilmesi de son dönemde uluslararası sukuk ihraçlarını etkilemiş. Katılım bankalarının kredileri içinde döviz kredilerinin payı yüzde 30'ları buluyordu. Döviz kredisi kullandırmaya sınırlama sukuk ihraçlarının da aynı şekilde azalmasına yol açmış. Ancak, TL sukuk ihraçları yapılmaya devam ediyor.

İhraç edilen sukuklara kimlerin yatırım yaptığı konusunda da Albayrak şu bilgileri veriyor: "Geçen yıl bireysel emeklilik sisteminde otomatik katılım uygulamasının başlamasıyla, emeklilik fonlarından ilgi gelmeye başladı. Ciddi bir talep var. Otomatik katılım fonlarının yüzde 60'ını katılım esaslı ürünler oluşturuyor. Bunların da yüzde 95'i sukuk ağırlıklı. En büyük müşterimiz emeklilik fonları. Diğer yandan, katılım esaslı faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin yanı sıra bankalardan ve yurtdışından talep geliyor. Kira sertifikasının kârlılıkları arttı. Katılım hesaplarındaki mevduat bu kadar artmıyor. Geçen yıl 11'lerde olan kira getirisi şimdi 17'ler seviyesinde."

UZUN VADELİ PROJELER FİNANSE EDİLEBİLİR

Albayrak'a göre, Türkiye'de uzun vadeli projelerin TL olarak finanse edilmesi hem Türkiye'ye hem de Türk halkına katma değer sağlayacak. 2010 yılında ilk olarak Hazine'nin yurtdışına sukuk ihracıyla bu yeni enstrümanın Türkiye'de yatırımcılara sunulduğunu hatırlatan Albayrak, daha sonra katılım bankalarının ihraçlarının geldiğini belirtiyor. "Bildiğiniz gibi bankalar fon toplama ürünü mevduattan sonra en fazla bono ve tahvili kullanıyor. Ancak, katılım bankaları bu imkandan mahrumdu. 2012 yılında sukuk ihraçlarıyla bankalarla bu anlamda da rekabet edebilir hale geldi. Diğer yandan daha fazla uzun vadeli kredi kaynağı sağlayabiliyor" diyor.

Bu arada, 2013 yılında SPK'nın çok daha geniş kapsamlı olarak yayımladığı kira sertifikaları tebliğiyle artık Türkiye'de; Sahipliğe, Yönetim Sözleşmesine, Alım - Satıma, Ortaklığa ve Eser Sözleşmesine dayalı olarak veya bu sayılanların birlikte kullanılması suretiyle sukuk ihraç edilebiliyor. Tabi her kuruluşun faaliyet yapısına bağlı olarak sukuk modeli değişiklilik gösterebiliyor.

'PİYASANIN DERİNLİĞİ İÇİN ÇALIŞACAĞIZ'

Albayrak'ın verdiği bilgiye göre, Hazine'nin ihraç ettiği sukuklara dayalı taahhüt işlemleri için bir pazar kuruluyor. Bu pazarın üzerinde yaklaşık 6-7 senedir çalışılıyordu. Albayrak, "Artık bütün piyasa oyuncuları borsa üzerinden sukuk aracılığıyla TL kaynağı bulabilecek" diyor. Piyasaların derinliği için ellerinden geleni yapacaklarını kaydeden Albayrak, katılım bankacılığı ekosisteminin derinleşmesi ve güçlenmesini amaçladıklarını söylüyor. Katılım ürünlerine talep olduğuna dikkati çeken Albayrak, arz tarafını geliştirmek istediklerini anlatıyor. Albayrak, "Kuveyt Türk katılım bankacılığı sektöründe bir piyasa yapıcısı. Amacımız bunu sürdürmek. Bunu yapacak güce de sahip. Sektördeki ürünlerin tabana yayılmasını, daha fazla finansal kurumun bu ürünlerden yararlanmasını istiyoruz" diyor.

"SEKTÖRDEKİ ÜRÜNLERİN TABANA YAYILMASINI VE DAHA FAZLA KURUMUN KULLANMASINI İSTİYORUZ."

"Biz finansal sürdürülebilirlik peşindeyiz" diyen Albayrak, aldıkları fonları krediye dönüştürdüklerini ve daha fazla kaynak sağlamak istediklerini belirtiyor.

'Türkiye'deki dev projelerin finansmanı için sukuk ihraç edilebilir mi?' sorusuna Albayrak şöyle diyor: "Şu anda sukuk dev projelerin finansmanı için uygun değil. Kısa vadeli ihtiyacı karşılıyoruz. Dev yatırım projeleri dolar bazında. Bu projeler TL olarak yapılırsa, uzun vadeli sukuk aracılığıyla finansman sağlanabilir. Bu Türkiye'nin özellikle dış borç ve yatırım dengesinde de önemli bir yol kat etmeyi sağlar." Albayrak, Malezya örneğini veriyor. Malezya'da sukuk piyasasının gelişimi Ringit bazında uzun vadeli proje finansmanları yoluyla sağlanmış. Albayrak, uzun vadeli projelerin TL ile finanse edilmesinin bu piyasayı geliştireceğini söylüyor. ■

İK'NIN EKOSİSTEMİ DEĞİŞİYOR

Uzaktan ve ihtiyaç anında çalışmanın popülerliği, geleceğin organizasyonlarının sosyal alanlara hazırlık yapmasını gerektiriyor. **Şule Laleli**



Yenibiriş Ürün ve Teknoloji Koordinatörü Eren Çamlıkaya

YENİBİRİŞ ÜRÜN VE TEKNOLOJİ KOORDİNATÖRÜ Eren Çamlıkaya, internet girişimlerinde ciddi bir yönetim tecrübesine sahip. Genç yöneticinin gelecek öngörülerindeki önemli detaylardan biri, geleceğin iş dünyasını şekillendirecek şirketlerin, talep edecekleri yetkinliklerde meslek seçimlerini dikkate almaları gerektiği konusu oluyor.

Türkiye'de online insan kaynakları hizmetlerinde Ekim 2000 tarihinde faaliyete geçen Yenibiriş.com, büyük ölçekli ve çok uluslu şirketlerden KOBİ'lere ve startup'lara kadar farklı sektörlere hizmet sunuyor. Çamlıkaya, 2017 başında mobil uygulamalarını tamamen yenilediklerini belirtiyor. Özellikle özgeçmişlerin görüntülenmesi, firmaların başvurulara dönüşleri, özgeçmiş güncelleme, gelişmiş ilan filtreleri gibi konulardaki yorumların yönlendirici olduğunu ve pazardaki diğer ürünlere göre çok daha pratik bir kullanım sunmayı başardıklarını söylüyor.

Çamlıkaya, "Yeni geliştirdiğimiz iş önerme motoru ve mobil uygulamalarımızla birlikte, yeni ilan öneri sistemimi öne çıktı. Adayların yaptığı başvurular ve özgeçmişlerine göre, onlara ilgilenebilecekleri adayları 'bana özel' bölümü altında hiçbir arama ve filtreleme yapmadan sunmaya başladıktan sonra başvuru sayılarımızda ciddi artış oldu ve büyük sıçrama yakaladık. Her yeni başvuru ve her yeni aday özgeçmişiyle gelişen bir sistemle, tam anlamıyla öğrenen, akıllı bir motor geliştirmiş olduk" diyor.

Geleceğin meslekleri ve İK süreçlerinin nereye gittiğiyle ilgili sorduğum soruya Çamlıkaya, tek kelimeyle cevap veriyor. Teknoloji odaklı işler ve alanlar..

Çamlıkaya, insan kaynaklarının köklü bir değişim içinde bulunduğunu, bu değişiminin başrolünde yapay zeka tabanlı uygulamaların

▲ FOTOĞRAF HAKAN AYDOĞAN

YENİBİRİŞ.COM, İSTİHDAM KONUSUNDA İLETİŞİM DANIŞMANI OLARAK HİZMET VERİYOR. İK TEKNOLOJİLERİNİ KULLANIYOR.

geldiğini söylüyor. Dijitalleşme çağında insan kaynaklarının büyük bir dönüşüm içerisinde olduğunu ifade ederken, “Dijital dönüşümün birçok ayağı var. Bunlardan biri, Yenibiriş olarak etkin olduğumuz ve teknoloji geliştirdiğimiz işe alım ve başvuru değerlendirme ayağı. Bunun en büyük örneği yapay zeka tabanlı değerlendirme araçları” diyor.

YAZILIM GELİŞTİRME, DİJİTAL TASARIM, dijital ürün yönetimi, dijital pazarlama, test uzmanlığı, biyomedikal mühendisliği, gıda mühendisliği gibi meslekler tercih edilecek meslekler dikkat çekiyor. Teknoloji ve gıda odaklı mesleklerin dışında geleceğin en önemli yetkinliklerinden çoğunun insan odaklı olacağını ifade eden Çamlıkaya, şu bilgileri paylaşıyor: “Psikoloji, sosyoloji, siyasi bilimler gibi mesleklerin önemi artacak ve profesyonel iş dünyasında bu dallarda eğitim görmüş kişilere talep artacak. Uzaktan ve ihtiyaç anında çalışmanın popülerliği sebebiyle farklı alanlardan farklı zaman dilimlerinde ve coğrafyalarda çalışan kişilerin birlikte üretken çalışabilmesi için geleceğin organizasyonlarının buna hazırlık yapması gerekecek.”

Yenibiriş.com gelecek dönem stratejilerine start-up’ları da almış. Start up’lar tarafından bir işe alım uzmanı, dijital İK danışmanı olarak kullanılabiliyor. Doğru kişilerle kurulmuş bir ekip, start up’ların başarılı olmasında en önemli faktörlerden biri... Ancak start up’lar istedikleri nitelikte insan kaynağı bulamamaktan, adaylar da start up’lara nasıl ulaşacaklarını bilememekten şikayetçi. Yenibiris. com, bu noktada start up’ların insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere öne çıkıyor. Projenin ilk aşamasında start up şirketlerine ücretsiz ilan yayımlama olanağı sağlayan Yenibiris.com, Power by Yenibiriş ile start up’larda çalışmak isteyen adayları ve start up şirketlerini aynı platformda buluşturuyor.



Yenibiriş.com ekibi, yapay zeka tabanlı çözüm önerileriyle kariyerve iş sektöründe farklılaşıyor.

Sadece start up’lara hizmet verecek bu siteyle ekosistemin insan kaynakları problemini çözmeyi amaçladıklarını söyleyen Çamlıkaya, “Aday ve işveren buluşması yapıyoruz. Start up şirketlerinde çalışmak isteyen adayları görebilme imkanı var. Amacımız, ekosistemin insan kaynakları problemini çözebilmek. İlan ve başvuru süreçlerini kolaylaştırmak. Yenibiris.com böylece, start up’lar tarafından bir işe alım uzmanı, dijital İK danışmanı olarak kullanılabilecek” diyor.

İstihdam konusunda, hem Türkiye’yi hem de tüm dünyayı takip ettiklerinin altını çizen Çamlıkaya; yurt dışında İK teknolojileri alanındaki yenilikleri yakından takip ederek, birçok ürünün iyi özelliklerini ve Türkiye pazarına uyumluluğunu tartıp entegre etmeye çalıştıklarını aktarıyor. Çamlıkaya, önümüzdeki dönemlerde hem yapay zeka ve ürün yatırımları hem de katma değeri yüksek projelerle farklılaşmak istediklerini sözlerine ekliyor. F

Related Marketing Cloud ile tüm kanallarda kesintisiz müşteri deneyimini tek bir platform üzerinde yaratabilir, yönetebilir ve optimize edebilirsiniz. E-posta, mobil ve web sitenizdeki kişiselleştirilmiş kampanyalarınızı, yapay zeka odaklı pazarlama otomasyonu ve teknolojileri sayesinde zahmetsizce oluşturabilirsiniz.



Customer Data Platform

Customer Data Platform, web sitesi ve mobil uygulama, mağaza, çağrı merkezi gibi kaynaklardan beslenebilen, müşterilerinizin demografik ve davranışsal verilerinin toplandığı ve kişi bazında tekilleştirilerek tutulduğu ilişkisel bir veri platformudur. Platform sayesinde farklı kaynaklardan topladığınız verilerle müşteri profillerinizi anlamlandırabilir, kişiselleştirilmiş deneyimler yaratabilmek için mikro seviyede hedef kitleler oluşturabilirsiniz. Bu kitlelerle, bizim kanallarımız olan e-posta, SMS veya push notification gibi kanallarda iletişim kurabileceğiniz gibi, üçüncü taraf çözümlere de otomatik olarak yükleyebilirsiniz.



E-posta Pazarlama

Güvenli ve esnek platformumuz ile davranışsal, otomatik veya zamanlanmış e-postalar göndererek dinamik kampanyalar yaratabilir, yarattığınız e-posta kampanyalarını tetikleyebilir ve otomatikleştirebilirsiniz. Ayrıca sürükle-bırak şablon sihirbazımız sayesinde e-postalarınızı platformumuz üzerinden kolayca oluşturabilirsiniz. Özel analiz raporlarımız sayesinde e-posta kampanyalarınızla ilgilenen ya da ilgilenmeyen müşterileri ayırt edebilir, çok daha verimli ve alakalı e-posta listeleri yaratabilirsiniz.



Mobil Pazarlama

Related Marketing Cloud sayesinde SMS gönderilerinizi ve web/mobil push kampanyalarınızı zahmetsizce oluşturabilirsiniz. Mobil pazarlama iletişiminizi müşterinizin web siteniz, mobil uygulamanız ya da e-posta gibi başka kanallar üzerindeki davranışlarına göre kişiselleştirebilirsiniz. Bunun yanında Geofencing uygulamamız sayesinde kişiselleştirilmiş coğrafi hedeflemeli mobil pazarlama yaparak, müşterilerinizle kusursuz bir mobil iletişim deneyimi gerçekleştirebilirsiniz.



Web Targeting / Personalization

Platformumuzla web ve mobil sitenizdeki tüm ziyaretçi hareketlerini kayıt altına alabilirsiniz. Ürettiğimiz veriler sayesinde, web sitenizdeki bannerları gelen ziyaretçilere göre kişiselleştirebilirsiniz. Ziyaretçilerinizin davranış ve demografik verilerini baz alan dinamik olarak oluşturulmuş sayfalar sunabilir, dinamik sayfalar sayesinde çok daha efektif ve geri dönüş sağlayan web iletişimi yapabilirsiniz. Gerçek zamanlı pop-uplarımız ve farklı uygulamalarımızla etkileşimi güçlendirebilir ve ziyaretçileri müşteriye dönüştürebilirsiniz.



Product Recommendation

Yapay zeka destekli akıllı ürün tavsiye motorumuz sayesinde ister web sitenizde, ister mobil uygulamanızda, ister e-posta gönderilerinizde kişiye özel ürün önerilerinde bulunabilirsiniz. Sistemimiz sayesinde ziyaretçilerinizin web sitenizde ve mobil uygulamanızda anında aradıkları şeyi bulmalarına yardımcı olabilir, alışveriş deneyimi sürecinde onlara rehberlik ederek, ek ve yeni ürünlere ilgi oluşturabilirsiniz. Bu sayede dönüşüm oranlarınız ve sepet ortalamalarınız çok daha yüksek seviyeye gelebilir.



Customer Journey Builder

Related Marketing Cloud'un sürükle bırak müşteri deneyimi yaratma sihirbazı ile müşteri yolculuğunuza uygun ya da uyarlanabilir pazarlama programlarınızı kolayca oluşturabilirsiniz. Otomatik kampanya programlarımız sayesinde müşterilerinizin var olan tüm kanallarınızda gerçekleşen davranışlarına göre, müşterilerinize anında tetiklenen otomatik e-posta, SMS, push notification mesajlarınızı göndererek kusursuz müşteri yolculuğu yaratabilirsiniz.



İNOVASYON ÇAĞININ GÜVENLİK ENTEGRATÖRÜ

32 ayrı güvenlik ürünleri üreticisinin ürünleri ile entegre güvenlik çözümleri üreten Innovera'nın Genel Müdürü Gökhan Say, "Önemli olan saldırıyı durdurmak" diyor. Güvenlik dünyasının deneyimli isminin bu basit sloganı, şirketin kendisine inovasyon çağından isim seçmesinin hakkını veriyor. **Kerem Özdemir**

GÜVENLİK

GÜVENLİK DÜNYASINDA en önemli sorunlardan biri, basitleştirme. Süreç içinde ortaya çıkan yeni tehditler karşısında yeni çözümlerin satın alınması ve kurulmasıyla ortaya çıkan karmaşık güvenlik yapısı, günümüzde siber saldırganların hedef gözeterek ya da rastgele düzenledikleri saldırıların inovatif yapısı, bu güvenlik sistemlerini yeni nesil tehditlere uyarlamayı son derece karmaşık bir problem haline getiriyor. Hatta bu farklı çözümlerin lisanslarını yönetmek bile kimi zaman saldırganların yaratabileceği tehdide eşdeğer büyüklükte bir sorun oluşturabiliyor.

Bu dünyada Innovera'nın adının başlangıcını aldığı inovasyon sözcüğünün hakkını veren, Genel Müdür Gökhan Say'ın, "Güvenlik bir bütün; hangi güvenlik açığı veya korumadığınız noktadan hack edildiğinizin önemi yok. Önemli olan saldırıyı durdurmak..." şeklindeki tanımlaması şirketin inovasyon gücünün üzerinde yükseldiği zemine işaret ediyor. Bu basitliği sağlamak için arkada karmaşık bir sistem kurmak işin doğasından kaynaklanan bir zorunluluk.

Say, bu matematiği sektörün dinamiklerine de işaret ederek açıklıyor: "Bunu sağlayabilmek için müşterilerimiz onlarca ürün kullanmak zorunda kalıyor. Tek bir üretici bugün her noktada güvenliği sağlamaktan çok uzak... Biz de 32 ayrı üreticinin çözümleri, kendi Ar-Ge çözümlerimiz ve danışmanlık hizmetlerimiz ile müşterilerimize bütünsel güvenlik sunuyoruz. Yönetmemiz gereken büyük bir karmaşa var ve bunu en iyi şekilde başardığımızı düşünüyoruz."

Medyaya her gün yansıyan ve alışkanlık yaratan siber saldırıların basit bir analizi, güvenlik harcamalarındaki artışa karşın siber saldırıların can yakmaya devam ettiğini ortaya koyuyor. Her gün yeni yöntemler ve teknikler ile gerçekleştirilen siber saldırıların dünya ekonomisine etkisi milyar dolarlar ile ölçülüyor. Kuruluşlar siber saldırıları engellemek için çok sayıda güvenlik ürününü alıyor olsa da dijital ekonominin büyümesine bağlı olarak saldırıların ekonomik büyüklüğü de artıyor. Bu büyük ekonomi, entegre çözümler için iyi bir iş alanı yaratıyor ancak bu entegrasyonun kolay olmaması Innovera için rekabetin yoğun olmadığı bir güvenli alan yaratmış durumda. Say, "Böyle bir role soyunan bir rakibimiz yok. Herkes daha

dar alanda çalışmayı tercih ediyor ama bu da sonuç üretmiyor. Müşterilerimiz de yaklaşımımıza katılıyor olmalı ki bu sene Bilişim 500 listesine göre Türkiye'nin en büyük güvenlik entegratörü olduk" diyor.

2007'DE KURULAN INNOVERA, şimdiye dek geliştirdiği dört farklı ürün bulunan şirket, tüm bu ürün ve çözümlerini uygulama ve altyapı güvenliği danışmanlığı alanında uzman kadrosu sayesinde kurumlara özel tasarlanmış çözümler olarak sunuyor. Ana sektörleri arasında finans, telekomünikasyon ve kamunun yer aldığı Innovera, Ankara ve İstanbul'daki ofisleri ile çözümlerini özelleştirmek için ana sektörlerinin yakınında yer almayı başarıyor. Siber güvenlik ile ilgili her konuda birlikte çalıştığı kuruluşlara teknoloji tedariki, danışmanlık, eğitim ve personel desteği gibi olanakları sunan Innovera, 200'ün üzerinde büyük kuruluşa, tümü sertifikalı olan 100 kişilik profesyonel ve uzman kadrosuyla 7x24 hizmet de sunuyor.



Say, güvenlik entegratörlüğü işine diğer şirketlerin ilgi göstermemesinin rahatlığını yaşıyor.

Bu çalışma tarzı, işin doğasının getirdiği bir sürekli ve çevik yanıt verme ihtiyacının sonucu. Say, "Özellikle son beş sene içerisinde saldırıların hızı çok arttı; birisinin ağınıza girip verilerinizi çalması ve çıkması için gereken süre 15 dakikalara kadar indi. Ne yazık ki biz savunanlar olarak o kadar kısa bir sürede elimizdeki kahve fincanını indirip olayı incelemeye bile başlayamıyoruz" diyor ve "Saldırıların adetleri de inanılmaz arttı. Bugün ortalama bir işletme günde 300'ün üzerinde siber saldırı alarmı alıyor. Bu alarmların her birini inceleyip bir saldırı varsa gereğini yapmak için de ortalamada sekiz saat mesai harcıyoruz ki bu bir işletmenin günde 300 siber güvenlik uzmanına ihtiyacı var demek. Dünyada hiçbir işletmenin böyle bir kaynağı da yok" diye ekliyor.

İnsan kaynağındaki bu eksiklik, ATAR'ın ortaya çıkmasında kendisini gösteriyor. Atarlanmak fiilinin halk arasında giderek daha fazla kullanılmaya başlaması ATAR'ın adının akılda kalmasını kolaylaştırıyor ancak adını Automated Threat Analysis and Response'un kısaltmasından alan ATAR, dijital güvenlik tarafında ortaya çıkan yeni ihtiyaçları karşılamaya yönelik üst uçta bir teknoloji çözümü. Say, "Sektördeki ihtiyaçları araştırıp iki buçuk sene önce heyecan verici bir projeye başladık. Bunun sonucunda geliştirdiğimiz ATAR, bir robot. Bu robot insan gücüyle saldırıların hızına ve hacmine yetişememe sorunlarının ikisine birden hitap ediyor" şeklinde konuşuyor.

ATAR'ın siber savunma robotu, Innovera'nın ona öğrettiği saldırı reflekslerini otomatik olarak işletiyor. Say, "Örneğin, bir bilgisayarımızın şirket dışından kumanda edildiğine dair bir alarm gelirse şunları yap ya da bir bilgisayarımızda zararlı yazılım olduğuna ilişkin bir şüphe alarmı gelirse bunları yap biçiminde savunma reçeteleri tanımlayabiliyor ve işletebiliyoruz. Böylece ATAR hem bir insandan çok hızlı saldırılara yanıt verebiliyor hem de 7x24 kesintisiz çalıştığından saldırıların artan hacminden etkilenmiyor. Bugün bir siber saldırının engellenmesinde sekiz dakikanın altına inmek bir başarı olarak görülürken biz bunu ATAR ile dört dakikaya indiriyoruz" şeklinde konuşuyor.

ATAR, kuruluşların elinde farklı siber güvenlik ürünleri ve yeteneklerine bir alternatif olarak değil, mevcut ürünleri etkin bir savunma için onları bir arada çalıştıracak bir teknoloji olarak geliştirilmiş durumda. Saldırıların kapsamının genişliğine bağlı olarak ATAR, güvenlik tarafında benzer bir kapsam sağlıyor: hem elinde onlarca farklı güvenlik ürünü olan büyük kuruluşlara hem de daha kısıtlı bütçesi ve teknik imkanları olan daha küçük kuruluşlara güvenlik sağlamayı hedefliyor.

ATAR savunma platformunun, öğretilen saldırı reflekslerini otomatik olarak işletiyor olması, bir güvenlik operasyon merkezinde günlük rutin olarak tekrarlanan pek çok işlemde insana bağımlılık ortadan kalkarken, insan kaynaklı hatalar da en aza iniyor. Bu platform toplam alarm işleme yükünün yüzde 30-40'lık bölümünü otomatik olarak karşılarken, sağladığı vaka inceleme ve yanıtlama imkanları, operasyon merkezi uzmanlarının yaklaşık 20 kat daha hızlı analiz ve çözümleme yapmasına olanak sağlıyor.

ATAR, sadece bu performansı ile değil, Innovera'nın içinden uluslararası platformda faaliyet gösterecek bir şirket çıkarması ile de incelenmeye değer bir hikaye yazıyor. ATAR'ın ana ürünü olduğu

IOT DÜNYASINDA ATAR'IN ÖNEMİ ARTACAK



Atar Labs CEO'su Burak Dayıoğlu

Akıllı sensörler ve cihazların internet aracılığıyla birbiriyle haberleşmesini sağlayan nesnelerin interneti (IoT), endüstriyel üretimden savunmaya, otomotivden telekomünikasyona kadar pek çok alanda kullanım örneklerini ortaya çıkarıyor. Bunun sonucu daha önce tanınmayan fırsatlar ve risklerin ortaya çıkması... Nesnelerin İnterneti trendinin hızlı yükselişi, internete bağlı cihazlarda kullanılan protokoller için ortak standartların belirlenmesini güçleştirirken her üreticinin kendi iletişim protokollerini ve arayüzlerini geliştirmesi, IoT'nin verimli şekilde işlemesi için kritik olan cihaz uyumluluğunun bir soruna dönüşmesine neden oluyor. Bunun önemli bir uyum sorunu yarattığına işaret eden Atar Labs CEO'su Burak Dayıoğlu, güvenlik tarafındaki riske, "Her cihazın internete bağlanması, hepsinin siber saldırılara açık hale gelmesi demek. Bu noktada gözardı edilemeyecek riskler mevcut ve IoT'nin getireceği avantajları ancak bu güvenlik tehditlerini önledikten sonra devreye almak gerekiyor" diyor. Bu ihtiyaç, ATAR Labs'in global hedeflerine ulaşması için önemli bir araç oluşturuyor. Dayıoğlu buradaki fırsatı ve kendilerinin bunu nasıl değerlendirdiğini, "Biz IoT teknolojileri arasında tutkal olarak kullanılabilecek bir otomasyon robotu geliştiriyoruz. Doğrudan sahada programlanabilen ATAR robotumuz sayesinde farklı IoT sensörlerinden gelenleri değerlendirmek, sahada belirlenen senaryolar ışığında farklı IoT ya da IT donanım ve yazılımına doğru komutları vermek mümkün oluyor" diyor. IoT dünyasının dinamiklerini bilenler için bunun önemini anlamak zor değil.

ATAR Labs, risk sermayesi şirketi Diffusion Capital Partners'tan (DCP) 2,5 milyon euroluk çekirdek yatırım alan ayrı bir yapı olarak global bir marka olma yolunda ilerliyor. Yeni vizyonunu küresel liderlik olarak belirleyen ATAR Labs, Türkiye'nin yanı sıra BAE, Kıta Avrupası ve İngiltere ofisleri ile çok uluslu bir operasyon başlatmaya hazırlanıyor. Şirketleşen ATAR Labs'in liderliğini yine Innovera ortaklarından Burak Dayıoğlu CEO olarak üstlenirken bu örnek, milli ve yerli Ar-Ge'nin nasıl şekillendirilmesi gerektiği konusunda iyi bir fikir veriyor.

Dayıoğlu, "Deneyimli bir ekip tarafından modern güvenlik gereksinimleri dikkate alınarak geliştirildikten sonar güçlü bir yatırımla yola çıkan ATAR, güvenlik operasyon merkezleri için güçlü bir platform olarak ayrışıyor ve global pazarı hedefliyor. Aldığımız Red Herring Top 100 Europe ödülü ise ATAR Labs'in inovatif start-up kimliğini tescil ediyor" şeklinde konuşuyor. Avrupa'da ve ekim ayında Dubai'de düzenlenecek GITEX'te yaratacağı etki, ATAR'ın global iddialarına ulaşma gücü konusunda bir fikir verecek.



ATAR Labs

Ancak Say'ın bu konuda şimdiden oluşturduğu sağlam bir bakış açısı bulunuyor. Global deneyimine de dayanarak Say, "Dünyanın her yerinde Ar-Ge faaliyetlerini askeri projeler sürüklüyor; askeri projelerin yatırım büyüklükleri genellikle özel sektörünkilerin çok üzerinde olduğundan Ar-Ge'nin motoru haline geliyorlar. Türkiye'de askeri projeler çok az sayıda devletle bağlantılı ve hatta devlete ait kuruluş tarafından gerçekleştiriliyor. Özellikle buranın liberalleştirilmesinin biyomedikalden enerjiye, siber güvenlikten kimyasallara çok alanda innovasyonun önünü açacağını düşünüyorum" diyor. Teknoloji tarafında bu adımları atmanın önemini, "Ülkelerin kaderini artık teknoloji üretimleri belirliyor. Bugün 1 iPhone fiyatı ile 2 ton yaş çayın bedeli aynı. Dolayısıyla üretmeksizin ülkelerin kalkınması mümkün olamayacak. Özellikle siber güvenlik alanında Ar-Ge'nin millileştirilmesi, ulusal güvenlik açısından büyük önem taşıyor. Yabancı menşeili ürünlerdeki olası arka kapılardan çok endişe ediyoruz" sözleriyle ortaya koyuyor.

Paranoya düzeyine ulaştığında sıkıntı yaratabilen bu tehdit değerlendirmesi, içinde bulunulan ortamın iyi tanındığı ve değerlendirildiği anlamını taşıdığında paha biçilemez bir değere ulaşıyor. ATAR Labs süreci, Say'ın ve Innovera'nın ikinci tarafta yer aldığını ortaya koyuyor.



2015 ve 2016'dan sonra 2017 yılında da Türkiye'nin en çok istihdam sağlayan şirketi olmanın haklı gururunu yaşıyoruz.
7000 marketle Türkiye'nin zirvesinde yer alırken, bu ülkenin çalışkan evlatlarına da iş olanağı sağlamanın ve birlikte büyümenin sevincini yaşıyoruz.
Tüm çalışma arkadaşlarımıza emekleri için şükranlarımızı sunuyoruz.



2017 En Çok Kadın İstihdamı

2017 En Çok İstihdam

2017 En Çok Engelli İstihdamı



Intertech Genel Müdürü Ömer Uyar, teknolojilerinin Dexia'da ilk üç satın alma nedeninden birini oluştururken Emirates ile önceden tanışıklık sağladığını söylüyor.

INTERTECH: DENİZBANK'IN DEĞER KALDIRACI

Hızla değişen mevzuat; piyasadaki genç müşterinin dijital olanak ve seçenek talebi ve içerideki çalışanların teknoloji talebinin yarattığı baskı, bankacılık için mevzuata uyum ve rekabet dalgaları arasında yolculuk anlamına geliyor. Bu sularda yaptıklarıyla Denizbank'a değer katan Intertech, diğer bankaların da güvenli seyrine yardımcı oluyor. Kerem Özdemir

2006'DAKİ DEXIA, 2012'deki Sberbank ve onay süreçleri henüz tamamlanmamış olsa da bu seneki Emirates satışlarında işin içinde olan Intertech Genel Müdürü Ömer Uyar, "Her üç satışta da Intertech'in yarattığı değeri çok net gördüm. Bankacılıkta teknoloji tarafı, altyapı tarafından başlayarak önemli bir fark yaratıyor. Dexia'ya satış sürecinde bu değerlendirildi. Dexia'nın kendi sistemleri mainframe'de, üzerinde adım atamadıkları ve büyük maliyetlerle boğuşmalarına neden olan bir yapıdaydı. Bizim sistemlerimizin yarattığı farkı çok kolay anladılar" diyor. Daha sonraki süreçlerde de farkını koruyan Intertech'in değerinin ve bankaya kattığı değerin anlaşılması sorun olmuyor.

Bilgi teknolojisi bütçesi, yazılıma yapılan harcama ve birim maliyetler gibi soruların yöneltilmesi, satış süreçlerinde değerleme yapılırken doğal bir uygulama oluşturuyor. Uyar, "Açıkçası biz bütçeleri, maliyetlerimizi, esnekliklerimizi, proje sürelerimizi verdiğimiz zaman karşı tarafı bir süre inandıramadık çünkü onların geldikleri dünya bunların gerçekçi olamayacağını düşünmelerine neden oluyor. Sohbet ederek, anlatarak, göstererek ve sunum yaparak anlattığında anlıyorlar" diyor.

Dexia'ya satış sırasında Dexia yönetimi Denizbank'ı satın almalarının üç nedenini bankanın Türkiye'de yer alması, yönetim kadrosu ve üçüncü olarak da teknolojisi olarak ifade ediyor. Sberbank'ta da benzer bir değerlendirme söz konusu oluyor. Uyar, "Emirates'teki süreçte de bu tür değerlendirmelerle karşılaştık. Biz Intertech olarak ticari bir kuruluş olduğumuz için zaten ürünlerimizi geliştiriyoruz, müşteri adayları ile görüşüyoruz, fuarlara katılıyoruz. Bu kapsamda Emirates zaten bizim zaman zaman temasta olduğumuz bir gruptu. Bu satış sürecinde daha önce görüştüğümüz insanlarla da karşılaştık; Intertech ilk defa tanıştıkları bir şirket olmadı" diyor.

Bunun nedeni Intertech'in şu anda 10 ülkede 50 müşteri ile çalışmalarına devam eden bir şirket olması, bu durumun nedenini oluşturuyor. Bahreyn ve Lübnan'da müşterileri olan Intertech, Dubai'deki finansal teknoloji etkinliklerinden de sık sık davet alması nedeniyle bu ülkede boy gösteriyor. Uyar, Emirates'in teknoloji ekibinin Denizbank'ın teknoloji başarısı ile ilgili olarak Türkiye'yi ziyaret etmişlikleri de bulunuyor. Ekiplerin Türkiye'deki ziyaretleri sırasında ilk duraklarının Denizbank olduğunu söyleyen Uyar, "Biz onlara şubelerin bu işi nasıl yönettiği, dijital kanalların nasıl çalıştığı ve dijital dönüşümün nasıl olduğu konularında güncel teknolojileri aktarmıştık. Bundan çok etkilendiklerini ve esinlendiklerini net olarak söyleyebilirim. Satış tarafında işin iki boyutu var; bunlardan biri teknolojisine hayran kalmak. Bizim elimizde bulunan ve geçen sene kredi kartlarını da eklediğimiz Intervision platformu, içinde dağıtım kanalları, süreç yönetimi, iş zekası, bankacılık, CRM ve kartlı ödeme sistemleri olan koca bir platform oldu. Bunu kime anlatsak etkileniyor" diyor. Bu listenin içindeki FastPay'in kendisinin de marka haline geldiğini unutmamak gerekiyor.

INTERTECH'İN ŞU ANDA 10 ÜLKEDE 50 MÜŞTERİ İLE ÇALIŞMASI, DENİZBANK'IN MARKA DEĞERİNİ YÜKSELTİYOR.

BANKANIN KULLANDIĞI TEKNOLOJİNİN bu şekilde yarattığı etkiye ek olarak Denizbank'taki ticari faaliyet teknoloji işinin farklı bir boyutunu oluşturuyor. Son olarak HSBC'de 20 Nisan'da canlıya alınan önemli dönüşüm projesi, bu ticari faaliyetin son önemli örneğini oluşturuyor. Büyük bir dönüşüm projesi olan bu işle tamamen Intervision platformlarını kullanmaya başlayan HSBC mimarisini daha sade bir hale getirmiş oluyor.

Intervision, Intertech'in Interbank içinde kurulduğu dönemden gelen köklü ve sürekli gelişen bir platform olarak bankacılık alanında önemli bir dönüşüm aracı konumunda bulunuyor. Bilişim dünyasındaki işletim sistemi gibi tanımlanan platform, Türkiye'ye giren yabancı bir bankanın mevzuat dahil hiçbir şeyle uğraşmadan faaliyetlerine başlamasını sağlayan anahtar teslim bir çözüm. Bankacılığı "tak-çalıştır" ifadesiyle tanımlanabilecek bir hale getiren Intervision, 2001 finansal krizinin ardından bankacılık sisteminin güçlendirilmesi için düzenleyici kurulların oluşturulmasının ardından oluşan dünyanın koşullarının avantajlarını yaşıyor. Bankacılık sektörünün güvenilirliğini sağlamak için çok sık değişen mevzuat ve buna bağlı olarak geliştirilen çok sık raporlama, sistem kontrolleri, şüpheli işlem takibi gibi fonksiyonlar Intervision platformunun değerini artırıyor. Terör, kara para aklama ve suiistimalle mücadele gibi konular da bankacılıkta dijital dönüşümü zorunlu kılan uluslararası etkenler olarak denkleme ekleniyor.

Intertech'in bu dünyada yarattığı değeri anlamak için 2012'de 17 yıl aradan sonra Türkiye'de açılan ilk banka olan Odeabank'ta Intervision'ın tercih edilmesi ve bu platformun bankanın üç ay içinde anahtar teslim olarak açılacak hale gelmesi oluyor. Bu sürede altyapı, sistem ve uygulama kurulumları, testler, Kredi Kayıt Bürosu, Emniyet Genel Müdürlüğü ve Merkez Bankası ile entegrasyonun tamamlanmasının ardından iş BDDK'nın kontrol için davet edilmesi ve bankanın açılmasına geliyor.

Intertech bundan önce Burganbank'ın 2013'te satın aldığı Eurobank Tekfen'deki bu projesi ile de dijital platform bankasının mevzuata uyum dahil avantajlarını hayata geçirmişti. Eurobank'a satış aşamasında 2010'da geliştirilen proje, daha sonraki dönemde de işlerliğini sürdürüyor. 15 Temmuz'un ardından mevzuatla ilgili gereksinimlerin artarak sürmesi, dijital platformun ülke pazarındaki gücünün artmasını sağlayan önemli bir etken.

Mevzuat tarafındaki bu hız ihtiyacı, Intertech'in çevik yaklaşımları, kullandığı metodolojiler ve ürünler ile hızlı hareket etmesini sağlayan iş modeli için bulunmaz bir fırsat yaratıyor.

Uyar, "2010'da ilk müşteri projemiz Eurobank Tekfen'i dokuz ayda devreye aldık. Arkasından ABank'ın dönüşümünü altı ayda yaptık. Odeabank'ı üç ayda açtık. Son açtığımız HSBC, 18 aylık bir projeydi ama ▷▷

▷▷ biz bunu daha kısa zamanda yapabilirdik. HSBC'nin kapsamlı test süreçleri ve grup onay aşamaları nedeniyle bu sürede gerçekleşti. Bunun ilk altı ayının HSBC'nin paketi incelemesi ve konfigürasyonların üzerinden geçmesi olduğunu belirtmem, süre matematiğini anlamayı kolaylaştıracaktır" şeklinde konuşuyor.

2015'te konuşulmaya başlayan ve 2016 sonunda start verilen proje, HSBC'nin dünyadaki örneklerinden çok daha hızlı gerçekleşmiş durumda. Intervision'ın mevzuat başta olmak üzere Türkiye'deki hızlı değişim dalgalarına iyi ve hızlı bir yanıt vermesi, platformun önemli artılarından biri ancak asıl güçlendiriciyi sağlayan, bankacılıktaki rekabet.

Sadakat programları ve ürünlerin paket haline sunulması, rekabette önemli bir etkinin yaratıldığı noktalar. Uyar, "Yurtdışında anlattığımızda şaşırıp nasıl yaptığımızı merakla sordukları örnekler söz konusu. Örneğin, brunch satın alan birine ödemesini yaparken slip basılmadan yüzde 30 indirim uygulayıp kredi kartını iade ederken sliple birlikte başka bir mağazadan indirim kuponu basıp verdiğimizi anlattığımda bunu nasıl yaptığımıza yönelik sorular yağıyor. Taksitlendirmenin bile olmadığı ortamlarda faaliyet gösteren bankacılık oyuncuları, bunu hayranlıkla izliyorlar" diyor. Bu hayranlığın nedeni, bu klasik operasyonlarda kupon verilmesi, kupon kodunun girilerek işlem yapılması gibi süreçlerin içine girerek işlem yapmanın çarpıcılığını artırıyor.

INTERVISION, ANAHTAR TESLİM BANKA KURMA SÜRESİNİ ÜÇ AYA KADAR DÜŞÜREREK HIZ KOZUNU ÇEKİYOR.

Kurumsal tarafta satış yöneticisinin priminin hesaplanması ve ödenmesi konsunda da benzer bir inovasyon örneği, Intertech dijitalleşme çözümlerinin B2B'de yarattığı değişimin gücünü gösteriyor. Bu primler normalde ay içinde yapılan satışlar üzerinden ay sonunda hesaplanıp bir sonraki maaşla hesaba yatıyor. Uyar, "Bizim bir arkadaşımız bugün kredi kartı sattığında bunu anında karnesinde gösteriyoruz. Bu gösterim, satış tutarı ve hesabına yatacak primi kapsıyor. Biz bunu anlık çalıştırmaya başladık. Türkiye'de bu şekilde yapabilen yok çünkü herkes sistemi offline'a (çevrimdışı) kurmuş durumda" diyor.

Satış verisinin veri ambarına taşınması ve bu veri üzerinde hesaplamaların yapılması ile sonuçların sağlamasını yapmaya dayanan geleneksel sistemler buna izin vermiyor. Uyar, "Günümüzde kimsenin bu tür bekleme sürelerine tahammülü yok" diyor ve ekliyor: "İnsanlar artık sabırsız. Biz şubelerimizin yanında bu mobil dönüşümde öncü olmak istediğimiz için 3 bin çalışanımıza tablet verdik. Üç dört sene öncesinden bu yana bütün portföy yöneticilerimiz tabletle çalışıyor. Burada portföy yöneticisi yaptığı işin karşılığını anında görmek istiyor ve biz de bunu sağlıyoruz" şeklinde konuşuyor.

Uyar, "Türk insanı anında sonuç görmek istiyor. Bu, satıp satıp ay sonunda karşısında 300 lira gibi bir rakam görmeye göre daha etkili" şeklindeki teorik değerlendirmenin ardından, sahadan elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda satış gerçekleştiğinde bundan kendisi için ortaya çıkacak sonucu anında görmenin çalışanı motive ettiğini ekliyor.

Denizbank portföy yöneticilerinin şubede oturmak yerine müşterilerini ziyaret etmesine dayanan bu mobil iş modeli, dijital onay desteği ile kredi kullandırma başta olmak üzere birçok alanda bir performans çözümü oluşturuyor. Kart teslimatı daha sonra yapıldığı bu sistemle regülasyonun izin verdiği çerçevede dijital onayın kullanılması ve ıslak imzanın da yönetilmesi ile dijital dünyaya uyumlu bir iş modeli hayata geçiyor. Regülasyon, kredi kullandırma ve kart satmaya imkan sağlıyor.

Teknolojinin regülasyonun yanında rekabetin de dinamiğini oluşturduğu bir süreç içindeki etkisi, marka bağımlılığı düşük olan gençlerin kullanım alışkanlıkları ile daha da güçleniyor. Beğenmedikleri bir şeyi anında bırakan gençlerin seçenekleri test etme iştahı, piyasaya çıkan bir ürünün muadilini daha iyi koşullarla sunma yarışını başlatıyor. Bunun yarattığı bir rekabet söz konusu.

Benzer biçimde içeride de çalışanların arasında benzer yaş grubu dinamikleri ile şiddetlenen bir baskı söz konusu. Uyar, "Bu baskılar dijital olmaya ve her işi gerçek zamanlı olarak anlık yapmaya zorluyor. Böyle bir dünya olunca, teknolojik altyapının önemi artıyor. Piyasadaki regülasyon baskısı, dışarıdaki müşteri baskısı ve içeride çalışan baskısı, dijital dönüşümü tetikliyor. Bunu yapamamak ise ciddi sorun anlamına geliyor" şeklinde konuşuyor.

Uyar, bu kadar baskıdan bahsetse de Intertech'in yeni nesil yaklaşımları benimseyi farklılaşarak baskıyı avantaja dönüştürdüğü görülüyor. Uyar, "Teknoloji altyapısının yeterli çeviklikte olması, teknoloji organizasyonunun talepleri karşılayacak güçte olması başarı için vazgeçilmez koşulları oluşturuyor. Intertech'teki başarı da aslında bundan kaynaklanıyor" diyor. Bu başarının Denizbank'ın satış fiyatına ya da alıcının satın alma kararına etkisi, Uyar'ın başarı tanımlamasının altını dolduruyor. ■

RALLY TURKEY MUĞLA VE ÇEVRESİNE 100 MİLYON DOLAR KATKI SAĞLAYACAK



13-16 Eylül tarihlerinde Muğla ve çevresinde düzenlenecek olan Dünya Ralli Şampiyonası (WRC)'nın bölgeye 100 milyon dolar katkı sağlaması bekleniyor. 13 yarıştan oluşan WRC'nin 10'uncu ayağı olan "Rally Turkey" dünyaca ünlü pilotların zorlu mücadelelerine ev sahipliği yaparken, 50 bini aşkın turisti ağırlayacak.

Dünyanın en büyük organizasyonu olan WRC'ye yeniden dahil edilen Türkiye, otomobil sporlarına gönül veren yerli ve yabancı turistleri Muğla'da ağırlamaya hazırlanıyor. Tüm dünyanın yakından takip ettiği ve dünyanın en hızlı pilotlarının ağırlanacağı organizasyon ile ilgili konuşan Türkiye Otomobil Sporları Federasyonu (TOSFED) Başkanı Serkan Yazıcı; "Dünya Ralli Şampiyonası'nın, Türkiye'nin eşsiz güzelliklerini, kültürümüzün zenginliğini ve insanlarımızın misafirperverliğini dünyaya tanıtma ve diğer ülkelerle aramızdaki dostluk bağlarını güçlendirme imkanı da vereceğine inanıyorum. Etkinlik kapsamında Marmaris şehir içi bir günlüğüne trafiğe kapatılacak ve seyircilere şehir içi etabıyla adeta bir görsel şölen sunulacak. Dünya Ralli Şampiyonası yarışlarını her yıl bizzat organizasyona katılarak 5 milyona yakın seyirci takip ediyor. Yarışları yıl boyunca 155 televizyon kanalından 700 milyondan fazla kişi seyrediyor. 2018 yılı içerisinde Türkiye'de gerçekleştirilecek bu en önemli organizasyona ev sahipliği yapıyor olmaktan mutluluk duyuyoruz"

"DÜNYA RALLİ ŞAMPİYONASI ÜLKE TANITIMI AÇISINDAN OLDUKÇA ÖNEMLİ"

Dünya Ralli Şampiyonası'nın Türkiye otomobil sporlarına yeni bir ivme kazandıracağına ve diğer büyük organizasyonların önünün açılmasında da ülkemize yardımcı olacağına değinen Serkan Yazıcı; "Türkiye stratejik konumu ve içinde barındırdığı ekonomik potansiyeller sayesinde yeni pazarlara açılma noktasında çok önemli bir rol oynuyor. Dünya Ralli Şampiyonası seçmelerinde Yeni Zelanda, Hırvatistan, Japonya, Şili, Kenya ve Güney Afrika'yı geride bıraktık. Bu büyük organizasyonla birlikte Türkiye'nin her kulvarda sergilediği prestijli duruşu ve mesajları tüm dünyaya ulaşacak. Ayrıca Dünya Ralli Şampiyonası'na sadece bir spor organizasyonu gözüyle bakmamamız gerekiyor, organizasyon ülke tanıtımı ve turizmi açısından da büyük önem taşıyor" dedi.

Seyircilerin tüm özel etapları ücretsiz olarak izleyebileceği Rally Turkey'in seyirci noktaları ve bu noktalara ulaşım alternatifleri organizasyon resmi web sitesi www.rallyturkey.com'da yer alıyor.


Conrad Istanbul Bosphorus, geçen yıl 70 milyon euro'luk master plan tadilatını tamamladı.





KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ DENEYİM

Conrad Istanbul Bosphorus Genel Müdürü Andreas Jersabeck ve ekibi 70 milyon euro'luk master plan tadilatını tamamlayan Conrad Istanbul Bosphorus'un rekabet stratejisini, kişiselleştirilmiş deneyimler üzerine kurguladı. **Şule Laleli**

SOFİSTİKE VE YEREL ORTAMLARDAN ilham alan Conrad Istanbul Bosphorus, iş veya tatil amaçlı seyahat alternatifini misafirleri için ödüllü hale getiriyor. Andreas Jersabeck yeni dönem stratejilerini Fortune'a anlatırken, otelin şıklığının misafirler için sürpriz olacağını, bunun için de çok heyecanlı olduklarının altını çiziyor.

Conrad Istanbul Bosphorus markası Türkiye için ne ifade ediyor? Conrad Istanbul Bosphorus, Hilton Worldwide zincirinin lüks temsilcisi olarak Türkiye'deki bilinirliğiniz ve marka stratejinizdeki öncelikler neler? Markanızı farklılaştıran özelliklerden bahseder misiniz?
Çeşitli ülkelerde 35 otel ile hizmet veren Conrad, sofistike ve yerel ortamlardan ilham alan, iş veya tatil amaçlı seyahat eden misafirleri için kişiye özel hizmet sunuyor. Her bir misafirin ihtiyaçlarını öngörmeye ve yalnızca beklentilerini değil, beklentilerinin de üzerinde karşılamaya büyük önem veriyoruz. Ayrıca, ödüllü Hilton Honors sadakat programımızla tatillerinde ve iş gezilerinde bizimle kalmayı tercih eden misafirlerimize de büyük bir değer yaratıyoruz. Bu sadakat programı bize ayrıca misafirlerimizi tanımanın yanı sıra kişisel zevklerini öğrenme fırsatını da veriyor, böylece daha kişiselleştirilmiş bir hizmet sunuyor ve bizimle kaldıkları için onları ödüllendirme imkanımız oluyor.

Conrad Istanbul Bosphorus ciddi bir renovasyon sürecinden geçti. Bu süreçten sonra neler değişti otelde?
Conrad Istanbul Bosphorus, geçen yıl 70 milyon euro'luk master plan tadilatını tamamladı. Bu tadilatın sonucu 553 güzel dekore edilmiş oda, 76'sı çağdaş tasarımlı ve nefes kesen manzaralı süitler, olağanüstü bir spa, ısıtmalı kapalı yüzme havuzu ve güzel bir ortamda büyük bir açık yüzme havuzu. Sıcak yaz günlerinde, Conrad Istanbul Bosphorus, şehrin gürültüsünden kaçmak ve rahatlamak için gereken her şeyi sunuyor. Tarihi yarımadaya bakan ve nefis Akdeniz lezzetlerinin yanı sıra

İstanbul'un muhteşem manzarasına sahip 14. kattaki Summit Bar ve Manzara Restaurant da bahsettiğimiz özellikler arasında sıralayabiliriz. Otelin lobisi değerli sanat eserleri ile süslendi. Bu eserlere ünlü ressam Hüseyin Avni Lifij'in eserleri de dahil.

Personel eğitimleri için çalışmalarınız neler?
Hilton'un bilinen hizmet seviyesini sağladıklarından emin olmak için ekip üyelerimizin eğitimine büyük önem veriyoruz. Conrad'ta eğitim kişinin ekibimize katılmasıyla başlıyor. Ekip üyelerimizi olağanüstü misafirperverlik profesyonelleri olmak için ihtiyaç duydukları araç ve beceri setleriyle donatma amacıyla tasarlanan "Hilton Üniversitesi", sağladığı özel eğitimiyle internet üzerinden çeşitli oturumları ile başlıyor. Buna ek olarak çeşitli departmanlara yönelik düzenli özel grup eğitimleri de sağlıyoruz.

Türkiye'deki 25 yıllık serüvenini tamamlayan Conrad Istanbul Bosphorus'un bu sürece sığdırdığı ödüller neler?
Kısa bir süre önce Conrad Istanbul Bosphorus, "Otelcilik Oscar'ları" olarak da bilinen Dünya Seyahat Ödülleri 2018'de üç ödülle ödüllendirildi. Markamız, Türkiye'nin En İyi Hotel'i, Türkiye'nin En İyi Konferans Hotel'i ve Avrupa'nın En İyi Şehir Hotel'i seçildi. Conrad Istanbul Bosphorus, 25 yıllık faaliyetinde, Çalışmak İçin En İyi Kurum olarak adlandırılmak ve Trip Advisor Mükemmellik Sertifikası almak gibi pek çok başarıya imza attı.

Hilton Worldwide otellerinde 19 yılı aşan bir genel müdürlük süreciniz oldu. Sizce başarının püf noktaları neler?
Conrad Istanbul Bosphorus'ta genel müdür pozisyonumdan önce Hilton Imperial Dubrovnik, Hilton Kiev, Hilton Doha ve önde gelen markalarımızdan London Hilton Park Lane'in yanı sıra Conrad Dubai'nin açılışı gibi birçok otelde yönetim pozisyonlarında bulundum. Sektöre gerçek bir tutkusu olan bir ekibin etrafınızda olmasının çok önemli olduğuna inanıyorum. Mal sahibi ve hissedarların pozitif yöndeki ilişkilerinin önemli olduğu kadar, yüksek motivasyon düzeylerini geliştirmek, korumak ve takıma güvenmek de önemli. Bu, her zaman sürekli gelişmekle alakalı. Rekabet gücünüzü korumak istiyorsanız kendinizi ve takım arkadaşlarınızı her zaman motive etmelisiniz.

Ajandanızda gelecek dönem için Türkiye adına hedefleriniz neler?
25 yıllık geçmişimiz, sıra dışı hizmet sunma kabiliyetimiz, eşsiz konumumuz, nefes kesen manzara ve çeşitli süitler son zamanlarda yapılan büyük tadilat ile birleştiğinde, gezginler için tercih edilen adres olarak kendimizi konumlandırmamızı sağlıyor. Şu anda bu güzel şehrin zengin kültürünü gerçekten deneyimleyebilmeleri sağlama amacıyla misafirlerimiz için otantik, yerellikten esinlendiğimiz deneyimler yaratma sürecindeyiz. Her birimiz misafirlerimizin seyahat amacına bakılmaksızın kusursuz hizmet almasını istiyoruz.



CONRAD ISTANBUL BOSPHORUS, "OTELCİLİK OSCAR'LARI" OLARAK DA BİLİNEN DÜNYA SEYAHAT ÖDÜLLERİ 2018'DE ÜÇ ÖDÜL ALDI.



▲ FOTOĞRAF (PORTRE) HAKAN AYDOĞAN

HSBC ÇALIŞANLARINI 'GELECEĞE' HAZIRLIYOR

HSBC Türkiye, çalışana inisiyatif veren, işbirliği odaklı ve yenilikçiliği odağına alan bir kültürel dönüşüm geçirdi. **Ayfer Yıldız**



HSBC GRUBU, DÜNYADA dijital devrimin insanların işgücündeki rolünü dönüştüreceğini belirten bir rapor yayınladı. Rapora göre, bankacılık sektöründe altı yeni meslek gözde olacak. Bu meslekler, karma gerçeklik deneyimi tasarımcısı, algoritma teknisyeni, etkileşimli arayüz tasarımcısı, evrensel hizmet danışmanı, dijital süreç mühendisi ve ortaklık ağ geçit sağlayıcısı. Yarının bu meslekleri için en önemli üç beceri ise merak, yaratıcılık ve iletişim olarak görülüyor. Bu üç becerinin işgücünde insanları robotlardan ayıracağı belirtiliyor. HSBC Grubu, bu dönüşüme hazırlanmak için dünya genelinde 1.000'in üzerinde işe alım gerçekleştiriyor. Tabi ki Türkiye HSBC'de bu dönüşümden payını alıyor.

Diğer yandan, yaklaşık iki yıl önce Türkiye'deki iştirakini satmaktan vazgeçen HSBC, kurumsal ve yatırım bankacılığına odaklanacağını açıklamıştı. Bankadaki bu değişim aynı zamanda iş süreçlerinin de dönüşümünü getirmiş. Öncelikle genel müdürlükte daha konforlu bir çalışma ortamı sağlanmış. HSBC Türkiye İnsan Kaynakları'ndan Sorumlu Direktörü Funda Temoçin Aydoğan, bu dönüşümün sadece binanın yenilenmesi olmadığını vurgulayarak, kültürel bir dönüşüme odaklandıklarını vurguluyor. Dünyadaki dijital dönüşüme hazırlıkla paralel gerçekleştirilen bu süreçler Türkiye'de "düşün, gerçekleşir" markasıyla devreye alınmış. Aydoğan, "Bu kültürel dönüşümde odağımız; insanı önceleyen, çalışana inisiyatif veren, işbirliği odaklı ve yenilikçilik oldu" diyor.

Funda Temoçin Aydoğan, çalışana inisiyatif veren işbirliği odaklı bir dönüşüm yaptıklarını söylüyor.

İki yıl boyunca hem bankacılık ürünlerinin hem kanalların hem de hizmet verilen segmentin revize edildiğini anlatan Aydoğan, "HSBC kurumsal ve yatırım bankacılığında güçlü bir

▲ FOTOĞRAF **HAKAN AYDOĞAN**

banka. Ayrıca, varlık yönetiminde orta ve üst segmente gitme kararı aldı. Bunları yaparken hem ürünlerini hem de kanallarını gözden geçirdi. Aynı zamanda ciddi bir IT yatırımı da başlatıldı. Banka yaklaşık 440 milyon TL'lik bir yatırımı hayata geçirdi. Bunların sonucunda süreçlerimizde verimlilik sağlandı. Dijital anlamda da kullanılabilir kanalların çeşitliliği arttı" diyor. Aynı dönem içinde yaklaşık 30 milyon TL yatırımla binada bir dönüşüm gerçekleştirildiğini kaydeden Aydoğan şöyle devam ediyor:

"Açık ofisle çalışanların birbirlerine rahat ulaşabildikleri, iletişim kurabildikleri yenilikçi bir çalışma ortamı sağlandı. İnsan Kaynakları bakış açısıyla da, çalışanlara yetki veren, geleceklerini, kariyerlerini yönetebilecekleri bir değer önermesi sunduk. Bunları da 'düşün, gerçekleşir' markasıyla yapıyoruz."

Çalışanlar arasında yapılan anketlerle bir HSBC kültürü oluşturduklarını kaydeden Aydoğan, "Kendimizi nasıl ifade etmeliyiz? Hangi yetkinliklerin üzerine çalışan değer önermesini inşa etmeliyiz gibi uzun soluklu bir kampanya gerçekleştirdik. Bunları da yetenek edinimi, yetenek gelişimi ve yeteneğin tutundurulması aşamalarıyla ele alıyoruz" diyor. Yetenek edinimi kapsamında üniversiteli gençlere HSBC'yi anlatmak istediklerini belirten Aydoğan, bunu da sadece bir finansal kuruluş olarak gideceğini yönü değil, çalışma ortamını da yaşayarak görmelerini sağlayacaklarını söylüyor. Bu konuda uzun soluklu bir program başlattıklarını kaydediyor.

HSBC ÇALIŞANLARI KARİYER MOLASI İLE HAYALLERİNİ GERÇEKLEŞTİRME İMKANI BULABİLECEK.

Yetenek gelişiminin ise sadece bir eğitim programı olmadığını ifade eden Aydoğan, hem Türkiye'de hem de yurtdışında kariyer fırsatları sunulduğunu belirtiyor. Sınıfların yanı sıra online eğitim programları da düzenlediklerini belirtiyor. "Bizim için son dönemde önemli bir inisiyatif de yönetici geliştirme programları oldu" diyen Aydoğan şöyle devam ediyor: "Bu programlarla amacımız sadece yöneticilerimizi daha yetkin kılmak değil. Değişen çalışma kültürümüz, bakış açımız, iş yapış şekillerimizi anlatacak bir gelişim serüveni tasarlıyoruz onlar için. Her seviyedeki yöneticinin farklı ihtiyaçları olduğundan hareketle birbirinden farklı programlar dizayn ediyoruz."

Aydoğan, "Yetenek tutundurma ise bizim üzerinde çok çaba sarf ettiğimiz, çalışanların sadece işe alındıktan sonra gelişim programlarından oluşmuyor. Buradaki hayatlarının kalitesini artırmak, özel ve iş hayatını dengeleyici bir takım hizmetler sunabilmek bizim için birincil önceliklerden bir tanesi oldu. Bunun için wellness programı var. Bu program kendi içinde farklı boyutlardan oluşuyor. Bir kişisel asistan merkezimiz var. Çalışanlar ve aileleri telefonla arayarak doktordan yemek yiyeceği restoran önerisine kadar birçok şeyi danışabilir. Her ay birkaç defa olmak üzere çalışanların hayatlarına farklı bir anlam getireceğini düşündüğümüz seminerler düzenliyoruz. Ayrıca, kendi içimizde kapalı devre sosyal platformlarımız var. Çalışanların birbirleriyle burada paylaşımlar yapabiliyor. Çalışanları birbirine yakınlaştırmayı sağlayacak bir uygulama" diyor.

ÇALIŞANLAR KARİYER MOLASI VEREBİLECEK

Çalışanların önerileriyle şekillenen yeni çalışma ortamında, esnek ve uzaktan çalışma imkânı da getirilmiş. Örneğin, çalışanlar sabah 8.30, akşam saat 17.00 yerine kendilerine uyan saatlerde aynı mesai saatini doldurabilir. Ayrıca, serbest kıyafet uygulaması da yapılıyor. Aydoğan önümüzdeki dönemde sabbatical (kariyer molası) uygulamasını başlatacaklarını söylüyor. Daha çok üniversitelerde ve global şirketlerde görülen bu uygulama ile çalışanlar, 3 ile 6 ay arasında kariyerleri devam ederken hayalini kurduğu birşeyi gerçekleştirme imkanı bulacaklar.

Aydoğan'a göre, bankadaki bu dönüşümü şöyle tanımlamak mümkün: "Çalışanına yetki veren, inisiyatif kullandığı, iletişimi güçlü ve işbirliği kültürünün yaygınlaştığı bir ortam. İş ve özel hayat dengeleyici bir kültüre dönmek istiyoruz." Bu uygulamaların bankanın verimliliğini nasıl etkilediği konusunda yorum yapmak için erken olduğunu kaydeden Aydoğan, iki yıl önce zarar eden bankanın artık kâra geçtiğini hatırlatıyor. Banka bünyesinde 2.500 çalışanın yüzde 63'ünü kadınlar oluşturuyor. Çalışanların yaş ortalaması ise 36.

Çalışanlardan oluşan bir komitelerinin olduğunu anlatan Aydoğan, "Komite biraraya gelerek farklı bölümlerdeki çalışanların istek ve önerilerini değerlendiriyor. Ayrıca, gençlerin beklentilerini de dinliyor. Global HSBC, yeni bir araştırma yayınladı. 'İnsan Üstünlüğü: İnsanın Gücü Raporu'na göre, dijital devrim insanların işgücündeki rolünü değiştirecek. Grup, dijital dönüşümünü desteklemek için dünya genelinde halihazırda 1.000'in üzerinde işe alım gerçekleştiriyor" diyor.

HSBC Türkiye'nin geçirdiği bu dönüşümün farklı sektörlerde yeralan kurumlar tarafından da izlenmesi gerekir. Çünkü, geleceğin çalışanı olacak gençlerin iş hayatındaki beklentilerinin farklı olduğu artık bilinen bir gerçek. Dijital dönüşüm yeni meslekler getiriyor. HSBC buna hazırlanıyor. Peki diğer kurumlar buna hazır mı?

SON 16 YILIN EN FAZLA KAZANDIRANLARI

Hisse senetlerinde BIST 100 Endeksi'ne dahil 19 hisse son 16 yıldaki güçlü getirileri ile öne çıkıyor. Hisselerin yüksek performanslar sürebilir. Zeynep Aktaş



YATIRIM GURUSU PETER LYNCH, "Şirketlerin gelişimlerini izleyerek yatırımlarınızdan alacağınız karları arttırabilirsiniz. Hisseler gerçek değerlerinden sapma gösterdiklerinde ortada daha gerçekçi bir alternatif varsa elinizdekileri satıp yeni hisselere yönelin." diyor. Lynch'in hisse değişimi için ifade ettiği önerisi analistlerin de adeta kılavuzu niteliğinde. Kazandıran kârlı hisseler gerçek değerinden sapmadığı sürece tutulmasında herhangi bir mahsur bulunmuyor. Fakat unutulmaması gereken bir gerçek var ki, asla kazandıran bu kârlı hisseleri kendi haline bırakıp kuruluşun gelişimini izlemekten vaz geçilmemeli. Bu noktada son 16 yılın dolar bazında en fazla kazandıran hisselerini listeleyerek güçlü ataklarını sürdüren hisseleri sıralamak bir öngörü sunması açısından yararlı olacaktır. Ortaya çıkan liste incelendiğinde ise geçen 16 yılda BIST 100 Endeksi'ne dahil 100 hisseden 19 tanesinin yatırımcısına dolar bazında yüksek getiriler sağladığı gözlenmekte. Bu hisseler: Demir çelik sektöründe Kardermir(D) ve Ereğli Demir Çelik, otomotiv sektöründe Ford Otosan ve Otokar, otomotiv yan sanayi sektöründe Ege Endüstri, finansal kiralama sektöründe İş Finansal Kiralama, çimento sektöründe Afyon Çimento, işlenmiş metal sektöründe Çemtaş, kimya sektöründe Soda Sanayi, gübre sektöründe Gübre Fabrikaları, bankacılık sektöründe TSKB, orman ürünleri sektöründe Yataş, petrol sektöründe Tüpraş ve İpek Doğal Enerji, gıda sektöründe Ülker Bisküvi, İlaç&Sağlık sektöründe Eczacıbaşı İlaç, gayrimenkul sektöründe Özderici GMYO, tekstil kimyasalları sektöründe Sasa Polyester, iletişim ve savunma sanayi sektöründe ise Aselsan. İşte bu 19 hisse senedi ve beklentileri:

DEMİR ÇELİK SEKTÖRÜNDEN İKİ ŞİRKET
Son 16 yılda BIST 100 içerisinde yer alan şirketler içerisinde yatırımcısına dolar bazında en fazla kazandıran şirket Kardemir(D) oldu. 2002 Kasım ayına girilirken dolar bazında fiyatı 1 cent olan Kardemir(D) fiyatını geçen süre içinde 86 cente kadar yükseltti. Bu yükselişle Kardemir(D) dolar bazındaki fiyatını tam yüzde 7.870 oranında artırdı. Ereğli Demir Çelik ise yatırımcılarına dolar bazında yüzde 3.259 getiri sağlamış durumda. Alan Yatırım Araştırma uzmanlarına göre şirketin fiyat/kazanç oranı son 5 yıllık dönemdeki ortalamalar ile kıyaslandığında yüzde 19 oranında iskontolu. İş Yatırım analistlerinden Aslı Özata Kumbaracı ise şirketin güçlü görünümünün devam ettiğini vurguluyor. Ereğli Demir Çelik için al tavsiyesinde bulunuyor.

SHUTTERSTOCK

SON 16 YILDA DOLAR BAZINDA EN FAZLA YÜKSELEN HİSSELER

Sıra	Hisse Adı	01.11.2002 Kapanış ($)	24.07.2018 Kapanış ($)	Yüzde Değişimi (%)
1	Kardemir (D)	0.01	0.86	7,870
2	Aselsan	0.15	5.81	3,824
3	İş Fin.Kir.	0.01	0.50	3,713
4	Ereğli Demir Çelik	0.07	2.27	3,259
5	Ford Otosan	0.50	12.60	2,410
6	Ege Endüstri	3.05	72.43	2,274
7	Afyon Çimento	0.05	1.18	2,255
8	Çemtaş	0.06	1.32	2,029
9	Soda Sanayii	0.06	1.25	1,885
10	Gübre Fabrik.	0.04	0.70	1,787
11	T.S.K.B.	0.01	0.18	1,746
12	Yataş	0.05	0.92	1,680
13	Tüpraş	1.25	21.88	1,648
14	Otokar	0.82	14.36	1,644
15	Ülker Bisküvi	0.24	3.57	1,378
16	Eczacıbaşı İlaç	0.05	0.68	1,356
17	Özderici GMYO	0.07	1.07	1,331
18	Sasa Polyester	0.17	2.32	1,249
19	İpek Doğal Enerji	0.09	1.13	1,190

PETROL SEKTÖRÜNDE ÖNE ÇIKANLAR

Petrol sektöründe faaliyet gösteren Tüpraş ve İpek Doğal Enerji son 16 yılda dolar bazında yüzde 1.000'in üzerinde getiri sağlayarak yatırımcılarının yüzünü güldürdü. Her iki hisse senedinin de güçlü performanslarını sürdürmeleri yatırımcının takip listesinde bulunmalarına neden oluyor. Credit Suisse, Tüpraş için 117.4 TL hedef fiyat öngörüyor. Temmuz ortasında ise Morgan Stanley, Tüpraş hisselerinin hala cazip olduğunu belirtti. Kurumun Tüpraş için hedef fiyatı ise 141 TL.

OTOMOTİVİN ÖNCÜLERİ

Otomotiv sektöründen Ford Otosan ve Otokar ile otomotiv yan sanayi sektöründen Ege Endüstri sektöründe ön plana çıkan şirketler. TİM verilerine göre, 2017 yılında en fazla ihracat yapan şirketler sıralamasında zirvenin sahibi 4 milyar 797 milyon dolar ile Ford Otosan oldu. Ford Otosan son 16 yılda yatırımcılarına dolar bazında yüzde 2.410 oranında getiri sağlarken Ege Endüstri yüzde 2.274, Otokar ise yüzde 1.644 oranında getiri sağladı. İş Yatırım, otomotiv sektöründe öne çıkan bu şirketlerden Ford Otosan için tut tavsiyesinde bulunurken Otokar için sat tavsiyesi verdi. İş Yatırım'ın Ford Otosan için hedef fiyat 60,45 TL olurken Otokar için hedef fiyatı 61,58 TL.

Savuna sanayinde bir şirket

İletişim ve savunma sanayinde faaliyet gösteren Aselsan, son yıllarda aldığı büyük çaplı ihalelerle piyasa değerini artırdı. Aselsan, Kardemir(D)'den sonra yüzde 3.824'lük getiriyle dolar bazında yatırımcısına en fazla kazandıran ikinci şirket konumunda bulunuyor. GCM Menkul Kıymetler Araştırma Uzmanı Enver Erkan, devlet projeleri ve yoğun iş alımının Aselsan özelinde savunma sektörünün karlılığını olumlu etkilemeye devam edeceğini, söylüyor.

DİĞER SEKTÖRLERDE ÖNE ÇIKANLAR

Son 16 yılda güçlü fiyat performanslarıyla dikkat çeken farklı sektörlerden birer şirket yatırımcıların takibinde. Bankacılık sektöründen dolar bazında fiyatını en fazla yükselten banka yüzde 1.746 ile TSKB oldu. İş Yatırım TSKB için al tavsiyesinde bulunurken hedef fiyat olarak 1,72 TL'yi öngörüyor. İş Yatırım hedef fiyat seviyesine ulaşılması durumunda TSKB'den potansiyel olarak yüzde 105 oranında getiri gerçekleşmesini bekliyor. Çimento sektöründen Afyon Çimento yüzde 2.255 getiri sağlarken gıda sektörünün öncü firmalarında Ülker Bisküvi yüzde 1.378 getiri sağladı. Finansal kiralama sektöründen ise İş Finansal Kiralama yüzde 3,713'lük getirisiyle ön plana çıkıyor. İşlenmiş metal sektöründe yaptığı yatırımlarla dikkat çeken Çemtaş, Tekstil kimyasalları sektöründe faaliyet gösteren Sasa Polyester, Gübre sektörünün öncü şirketleri arasında yer alan Gübre Fabrikaları güçlü getirileri ile dikkat çeken şirketler. Soda Sanayi, Yataş, Eczacıbaşı İlaç, Özderici GMYO son 16 yılda dolar bazında yüzde 1000'in üzerinde değer kazanan diğer borsa şirketleri oldu. Yataş, bu yıl 151 mağaza açmayı planladığını ve yılı yüzde 30-35 büyüme ile tamamlamayı hedeflediğini açıkladı.



YENİ EKONOMİ YÖNETİMİ VE PİYASALAR

Seçimlerin ardından belirlenen yeni ekonomi yönetimiyle birlikte borsa, dolar ve faiz dalgalandı. Berat Albayrak, ekonominin dümenine geçerken piyasaların ekonomi yönetimindeki değişikliğe ilk tepkisi mesafeli oldu. Peki, Albayrak ılımlı söylemlerinin ötesinde eylem planı ile piyasaları ikna edebilecek mi? **Zeynep Aktaş**

GLOBAL PİYASALAR yaşanan ticaret savaşlarının gölgesinde kalırken Türkiye yeni bir süreci yaşıyor. 24 Haziran seçimleriyle birlikte Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçildi ve Türkiye'yi beş yıl yönetecek kabine belirlendi. Hiç şüphe yok ki 9 Temmuz Pazartesi günü kabine açıklandığında bu kadroda en fazla merak edilen isim Hazine ve Maliye bakanlığına kimin geleceğiydi. Bu bakanlık çok geniş yetkilerle ekonominin rotasını belirleyeceği ve piyasaların diken üzerinde olduğu bir dönemde daha fazla öne çıkacağı için ayrı bir önem taşıyordu. Genel beklenti eski kadroda fazla bir değişimin olmaması yönündeydi. Ancak Cumhurbaşkanı'nın bu noktada farklı düşündüğü daha sonra netlik kazandı. Akşam saatlerinde Berat Albayrak adı duyulduğunda ilk tepki açık olan döviz piyasasından geldi. Hızla artan kur, doların nerede duracağı tartışmasını dahi gündeme getirdi. Uluslararası piyasalarda düşük hacimli işlemlerle dolar yüzde üçten fazla değer kazanarak 4,58 liradan 4,7484 liraya kadar yükseldi. Sabah piyasalar açıldığında da borsada düşüş yüzde 2,5 seviyelerinde gerçekleşti. Sert fiyat hareketleri piyasaların ekonominin yeni patronuna yaklaşımının pozitif olmadığı yorumlarına neden oldu. Kaygı ise yeni bakanın üstlendiği yükün ağırlığını kaldırıp kaldıramayacağına yönelikti. Ancak piyasalardaki bu hareketliliği olağan görenler de bulunuyor. Yatırımcı Ali Çetinkaya, ekonominin yeni yönetimi ile dolar ve borsada yaşanan dalgalanmanın ilişkilendirmesini yanlış bulurken küresel gelişmelere dikkat çekiyor. Çetinkaya'ya göre piyasalardaki dalgalanmalar doğrudan uluslararası konjonktürel gelişmelerle ilgili ve global dalgalanmanın durulmasıyla birlikte ülke içindeki piyasaların da normalleşmesi söz konusu olabilecek. Temmuz ayının ikinci haftasında göreve başlayan Albayrak ise piyasa hareketleri ve eleştirilerden ziyade görevine odaklanmış görünüyor.

Atandıktan hemen sonra ilk uluslararası toplantı olan G-20 Zirvesine katılırken ilk ciddi sınavını da verdi. Zirvede, "Piyasayla kavga ederek değil, kazan kazan ilişkisine dayalı, hep birlikte güçlü bir iletişimle yürüyeceğiz. Açık ve şeffaf olacağız" söyleminin altını çizerken uluslararası sermayeye ılımlı mesajlar verdi. Yeni bakanın söylemleri yapıcı ve kulağa hoş geliyor. Bununla birlikte daha da önemli olan bu söylemlerin pratiğe ne ölçüde geçeceği. Piyasa aktörleri her ne kadar dolar ve borsadaki sert hareketin sebebi konusunda ortak bir noktada buluşmuş olmasa da piyasalar 100 günlük eylem planında Albayrak'ın neler yapabildiğini gözleyecek. Hızlı başlayan ekonomi yönetiminin aynı istikrarla devam etmesi halinde güven tazeleyen sermayenin ülkeye girişi hızlanırken ekonominin aradığı taze kanın da bulunmasına olanak tanıyacak. Bu aynı zamanda yeni ekonomi kurmayının rüştünü ispatlaması anlamına gelecek.

TÜRKİYE'NİN PARA HAMLESİ

Seçimler sonrası oluşturulan yeni kabineyle birlikte 100 günlük eylem planı da netlik kazanırken ekonomi yönetimi kaynakları artırma gayreti içinde. Peki, Cumhurbaşkanının temmuz sonunda zirve toplantısına katıldığı BRICS ülkelerine yönelim kaynak arayışında bir açılım sağlayabilir mi? **Zeynep Aktaş**



CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİ'NE geçilmesi ve kabinenin belirlenmesiyle birlikte, bakanlıklarda ilk 100 günlük eylem planı da tüm hızıyla oluşturuluyor. Ekonomi alanında da bu noktada çalışmalar hararetli bir şekilde gerçekleştirilirken yeni işbirlikleri ve açılımlar için hamleler de peşi sıra gelmeye başladı. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın girişimlerinin ise ayrıca takip edilmesi gerekiyor. Bu manada Erdoğan'ın geçtiğimiz temmuz sonunda İslam Konferansı Teşkilatı Dönem Başkanı sıfatıyla katıldığı BRICS zirvesi, "Türkiye ekonomisi için çok önemli bir fırsat" olarak değerlendiriliyor. Dünya ticaretinde doların hâkimiyetinin kırılması ve ulusal paraların ticarette daha etkin olmasına yönelik konu başlıkları alternatif kaynak seçenekleri açısından Türkiye'nin de ilgisini çekiyor. Şüphesiz bu arayışlar yeni değil. Konuya ilişkin daha önce atılmış adımları gözden kaçırmamalı. İki BRICS üyesi Çin ile Rusya daha önceden vardıkları mutabakat ile iki ülke ulusal para birimi Ruble ve Yuan'ın kullanımı konusunda anlaşmaya varmış durumdalar. Aynı şekilde altın ticaretinde de İsviçre ve İngiltereının etkinliğini azaltmak amacıyla BRICS ülkeleri arasında kullanılacak yeni ve tek bir sistem üzerinde çalışmalar devam ediyor. Türkiye de dış ticaretinde para birimini dolardan TL ya da ticari ilişkide bulunduğu ülke para birimine çevirerek etkinliğini artırmak ve kaynak çeşitliliği yaratmak istiyor.

Peki, BRIC, Türkiye için bir açılım olabilir mi? Kimi ekonomistler bunu "Türkiye'nin batıya yüzünü dönmesi" olarak değerlendiriyor. Buna karşın iş dünyası farklı açılımların zenginlik olduğu görüşünde. Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) Güney Afrika Başkanı Abubekir Salim, BRICS birliğinin Türkiye ekonomisi için çok önemli bir fırsat olduğunu düşünüyor. Rusya, Çin, Hindistan, Brezilya ve Güney Afrika ülkeleriyle daha güçlü ilişkilerin kurulmasının yararlarına değiniyor. Veriler ise BRICS ülkeleriyle ticaretin zayıf olduğunu gösterirken geliştirilmesi gerektiğine işaret ediyor. Geçtiğimiz yıl BRICS ülkeleriyle gerçekleştirilen toplam ticaret hacmi 60,7 milyar dolar seviyesinde olurken bunun 7,3 milyar doları ihracat, 53,4 milyar doları ithalat yönünde oldu. Analistler ise Türkiye'nin farklı ülkelerle ticaretini geliştiresini olumlu görmekle birlikte özellikle ihracat ayağına vurgu yapıyorlar. BRICS ülkeleri ile yapılan ticarette açık verildiğine dikkat çeken analistler, ticaretin iyi ihracatın ise daha iyi olduğunu söylüyor. Bu noktada ülkenin gereksinimi olan kaynak ihtiyacının ihracatın güçlendirilmesiyle aşılacak bir sorun olduğuna dikkat çekilmekte.

Ekonomi yönetimi ise BRICS'i sadece bir pazar olarak görmüyor aynı zamanda sistemler bütünü olarak değerlendiriyor. Başta Cumhurbaşkanı olmak üzere yeni ekonomi yönetiminin de açıklamaları BRICS'in oldukça önemsendiğini ve yeni para hamlesi açısından atlama taşı olarak değerlendirildiğini gösteriyor. Görünen o ki Türkiye yeni yol haritasında elini güçlendirebilmek amacıyla farklı işbirlikleri ile yol alarak kaynak çeşitliliği yaratmayı hedefliyor.


İguanalar Galapagos'un simgesi

SEYAHAT

EKVADOR'UN MİSTİK ADALARI

Uzak diyarlardaki egzotik tatil yerleri söz konusu olduğunda, Galapagos Adaları açık ara favoridir.

Alexandra Kirkman

GALAPAGOS ADALARI'NIN EN BATI ucundaki ve en genci (yaşı 1 milyon yıldan daha genç) olan Fernandina Adası'na ulaştığınızda, zamanın unuttuğu bir yeri keşfetmiş gibi hissediyorsunuz. Adadaki tek karaya çıkış noktası olan Punta Espinosa'da panga'nızdan (şişirilebilir bot) indiğinizde ve kıyı şeridinde yer alan sık ağaçlı tropikal ormana daldığınızda, birbirlerinin tepesine yerleşmiş, neşeli bir ruh haliyle tuzlu suyu burunlarına çeken, koyu renkli yüzlerce deniz iguanasından oluşan kolonilerle karşılaşıyorsunuz.

Dünyanın en aktif volkanlarından biri olan ve son 50 yılda tam altı kez lav püskürten Le Cumbre yanardağı manzaraya hakim konumda; püskürttüğü lavların oluşturduğu zikzaklı alanlar hemen hemen her yöne uzanıyor. Yanardağın gölgesinde, deniz aslanları kırılan dalgalarla iç içe geçen ilginç gövdeleriyle sığ sularda oynaşıp birbirlerine su sıçratırken, kırmızı yengeçler de kıyı boyunca hızlı hızlı yürüyorlar; Galapagos baykuşları ise tüm bu sahneyi yukarıdan izliyor. İnsan ziyaretçiler haricinde hiçbir yabancı tür şimdiye kadar Fernandina'yı işgal etmediğinden, burası dünyanın en el değmemiş eko sistemlerinden birine dönüştü.

Uzak diyarlar söz konusu olduğunda, çok az sayıda yer Galapagos'a rakip olabilir. Ana kara Ekvador kıyılarının 1000 km. kadar açıklarında yer alan, 20 volkanik adadan ve onlarca küçük adadan oluşan takımadalar yılda 200 bini aşkın ziyaretçiyi ağırlamasına rağmen bozulmamış ütopya özelliğini koruyor. Dünyanın başka hiçbir yerinde bulunmayan çok fazla sayıda türe ev sahipliği yapan adalar, Charles Darwin'in doğal seleksiyonla evrimi anlatan ufuk açıcı bilimsel yapıtı "Türlerin Kökeni"ni yazmasının üzerinden neredeyse 160 yıl geçtikten sonra ekosistemi koruma girişimlerinin yol göstericisi işlevini üstleniyorlar.

Bu coğrafya ayrıca aktif ve eğitici bir serüven için de keyifli ve heyecanlı bir seçenek sunuyor.

© SAVOIR BEDS'E TEŞEKKÜRLER



Ziyaretçiler Fernandina Adası'nda bulunan bir balinanın kemiklerinin fotoğrafını çekiyor.

Darwin bir zamanlar şöyle demişti: "Bir saatini boşa harcamayı göze alan birisi yaşamın değerini keşfetmemiş demektir"; bu söz Galapagos'ta geçirilen tatilin mantrası olabilir. İster Mars'ı andıran bir zemine sahip Bartolomé Adası'nın (Galapagos'a özgü dikilitaşa benzer Pinnacle Rock'u barındırıyor) zirvesine çıkın ya da Santa Cruz Adası'nın (yeşil beyaz kaplumbağalarının başlıca yumurtlama sahası) muhteşem beyaz kumlarında dolaşın veya Isabela Adası'nın koylarında kanoyla dolaşarak penguenleri ve kahverengi pelikanları inceleyin, bu coğrafyada güneşin doğuşundan kokteyl saatine kadar sürekli hareket halindesiniz (belki arada kısa bir öğle yemeği molası, o kadar). Eğer spor egzersizlerini ihmal ediyorsanız, burada yeniden enerji depolayacağınızdan emin olabilirsiniz.

Ya da eğer günlük rutininizde bir ışıltının, sizi büyüleyecek harika bir şeylerin eksikliğini hissediyorsanız, Galapagos rezervlerinizi dolduracaktır. Isabel Adası'nda (132 km. uzunluğuyla en büyüğü) Urbina Bay yakınlarında, hayvanların ayak izlerini takip ederek dolandığınızda, çoğu yaklaşık yüz yaşında muhtemelen en azından birkaç dev Galapagos kaplumbağasına denk geleceksiniz. Mavi renkli deniz yıldızlarının ve beyaz uçlu köpekbalıklarının peşinde, bakir Tagus Körfezi'nin sularına dalın ve bu arada, yemek için derinlere dalan ve tekrar yüzeye fırlayan Galapagos karabataklarını seyredin (dünyanın en büyük ve tek uçmayan karabatağı). Ve de Espanola Adası'nda, Galapagos'un en baş döndürücü kumsalı sayılabilecek Gardner Körfezi'ndeki plaja öğleden sonraki birkaç saatinizi mutlaka ayırın; burada açık kahverengi onlarca deniz aslanı kristal berraklığındaki suların kıyısına tembel tembel yayılmışken, yanlarından geçtiğinizde, hiç istiflerini bozmadan bıyıklı yüzlerini size doğru çevireceklerdir.

BU PAHA BİÇİLMEZ EKOLOJİK HAZİNELERİ bir gemi güvertesinde veya büyük adalardan birinde yer alan bir otelden izlemeniz şart; bu gemiler özellikle geceleri yol aldıklarından her gün yeni bir lokasyonda uyanıyorsunuz ve böylece



Quasar Expeditions'ın M/V Evolution'u güvertesinde jakuziye sahip (solda); mavi ayaklı kuş (altta); ve deniz aslanları (en altta) Santa Fe Adası'nın kıyısında görülüyor.

uyanık olduğunuz değerli saatleri yol almak için boşa harcamadan, doğrudan o günkü seyahat güzergâhına varmış oluyorsunuz. Daha küçük yatlar ise büyük yolcu gemileri için elverişli olmayan karaya çıkış noktalarına erişebilme avantajına sahipler.

Pek çok sıra dışı çevre gibi Galapagos da hassas varlığına yönelik bir dizi tehditle karşı karşıya. Her ne kadar adaları çeviren suların korunması için 1998 yılında 130 bin kilometre karelik Galapagos Deniz Rezervi ilan edildiyse de, izinsiz avlanma gittikçe artıyor. Bu sınırlar dahilinde yalnızca geçen yıl on binlerce köpek balığı ve başka balıkla dolu 30 gemi tespit edildi. Deniz ekosisteminde ortaya çıkan dengesizlik şimdiden ikonik mavi ayaklı deniz kuşlarını etkiledi; bunların sayısı son yıllarda azaldı.

Ayrıca adaya gelen turistlerin ekosisteme yeni türler sokma riski de yüksek. Halen Galapagos'a özgü bir tür ispinoz kuşunun soyu istilacı, kanatlı bir parazit yüzünden tamamen yok olma tehlikesiyle karşı karşıya; nitekim bu kuştan 100 tane kaldığı tahmin ediliyor. Galapagos'u korumaya yönelik, kâr amacı gütmeyen bilimsel bir araştırma kuruluşu olan Charles Darwin Vakfı ve Galapagos Ulusal Park İdaresi takımadaları korumak için beraber çalışmaya devam ediyorlar: Yakın zamandaki başarılar Pinta, Floreana ve Santa Fe adalarının yeniden dev kaplumbağa popülasyonlarına ev sahipliği yapması olarak sıralanıyor. Dönüm noktası olarak tanımlanabilecek bu inisiyatiflerle ilgili daha fazla bilgi için darwinfoundation.org'u ziyaret edebilirsiniz.





GEMİ: QUASAR EXPEDITIONS'A TEŞEKKÜRLER; KUŞ: TUI DE ROY-MINDEN PICTURES/GETTY IMAGES; GUENTERGUNI-GETTY IMAGES

GALAPAGOS SEYAHATİ İÇİN ÖNERİLER

Rezervasyon
1986 yılında kurulan bir aile şirketi olan Quasar Expeditions Fortune'u ağırladı. Şirket her birinin Galapagos'a yedi gecelik keşif gezileri düzenlediği iki küçük gemiye sahip. Geçen yıl baştan sona yenilenen M/V Evolution 32 yataklı; albenili M/Y Grace ise 18 kişilik; bu yat Yunanlı ünlü armatör Aristotle Onassis tarafından Grace Kelly ve Prens Rainier'ye düğün hediyesi olarak verilmişti. Her iki yatla ilgili bilgi için bkz; charter.quasarex.com

Takımadalara yolculuk
Ana kara Ekvador'da Quito ve Guayaquil'den Galapagos'a her gün sayısız sefer düzenleniyor. American Airlines, United ve Aviance gibi havayolları düzenli olarak ABD'den her iki şehre uçuyorlar.

Bir gece önce
Galapagos'u keşfe çıkmadan önce konforlu, rahat bir gece geçirmek için 1978 yılında UNESCO'nun ilan ettiği ilk Dünya Mirası olan Quito'nun tarihi merkezindeki Casa Gangotena'yı tavsiye ederiz; burası eski bir malikaneden otele dönüştürülmüş muhteşem bir mekan. Neo klasik tarzı Art Deco unsurlarıyla karıştırıp olağanüstü bir etki yaratan bu butik otel ünlü Plaza San Francisco'ya ve şehri çevreleyen volkanlara tepeden bakıyor. Casagangotena.com

SEYAHATLERİ KOLAYLAŞTIRAN UYGULAMALAR

Seyahat öncesinde ve seyahat sırasında kolaylık sağlayacak uygulamaları seçtik... **Begüm Nur Alkış**



TİBETLİLERİN RUHANİ LİDERİ ve 1989 Nobel Barış Ödülü sahibi Dalai Lama'nın hayata dair altın kurallarından biri der ki "Senede bir defa daha önce hiç görmediğin bir yere git." Türkiye İstatistik Kurumu'nun Nisan 2018'de açıkladığı birinci çeyrek turizm istatistik verileri Dalai Lama'nın hayata dair altın kuralı ile paralellik gösteriyor. İstatistiklere göre, yurt dışını ziyaret eden vatandaş sayısı 2017 yılının aynı çeyreğine göre yüzde 9,1 artarak 2 milyon 70 bin 534 kişi oldu. Bunların kişi başı ortalama harcaması 521 dolar olarak gerçekleşti. Farklı ülkeler görmek için yapılan seyahatlerdeki bu artışın yanı sıra seyahatlerin planlanma sürecinde kolaylık sağlayan uygulamalara olan ilgi de her geçen gün artıyor. İşte seyahatlerinizde kolaylık sağlayacak sizin için seçtiğimiz seyahat uygulamaları...

MAPS.ME



İstediğiniz ülkenin haritasını bir defaya mahsus indirdikten sonra internet bağlantısına ihtiyaç duymadan uygulamayı kullanabiliyorsunuz. Uygulama kullanıcılarına çevrimdışı harita verileri, GPS desteği, çevrimdışı arama, konum ve yer imleri paylaşımı gibi özellikler sunuyor. Haritalardaki banka, market, eczane gibi noktaların eklenmesi ya da haritada görünen binalara ait kapı numarası, sokak ve benzeri bilgilerdeki değişiklikler düzenlenebiliyor.

SKYSCANNER



Skyscanner yüzlerce havayolu ve seyahat acentasını gerçek zamanlı olarak tarayarak, fiyat ve mekan bazında sonuçları karşılaştırmalı olarak sunuyor. Karşılaştırmaları bir liste halinde görebilen kullanıcı, tercih ettiği seçeneğe tıkladığında, alım işlemini gerçekleştirmek istediği havayolu şirketinin ya da seyahat acentasının sayfasına yönlendiriliyor. Uygulamada ek ücret veya komisyon bulunmuyor.

ENTRAIN



Michigan Üniversitesi'nin araştırmacıları tarafından geliştirilen Entrain, iş toplantıları için sıkça seyahat eden çalışanların telefonlarında bulunması gereken bir uygulama. Seyahatler sırasında çoğu zaman dünyanın zaman dilimleri geçilirken insan vücudu bu hızlı zaman değişimine adapte olamayabiliyor. Entrain, jetlag yaşayan kullanıcılara tavsiyeler vererek, yeni saat dilimine daha iyi uyum sağlamanıza ve jetlag problemlerini daha hızlı atlatmanıza yardımcı oluyor.

XE CURRENCY



Uygulama, dünya çapında pek çok para birimini günlük kura göre dönüştürüyor. XE Currency'de oranlar düzenli olarak güncelleniyor. Anlık değişimlerin yanı sıra kurların geçmiş dönemlerdeki değişimlerini de grafik yardımıyla görebiliyorsunuz. Uygulama, kullanımı kolay ve basit bir arayüze sahip.

ROME2RIO



Seyahatinizi planlarken Rome2rio'ya nereden nereye gitmek istediğinizi yazıyorsunuz. Uygulama yazdığınız destinasyonlar arasındaki aktarmaları nasıl yapacağınızı, tüm toplu taşıma ve özel araç seçeneklerini süre, saat ve fiyat bilgileri ile birlikte gösteriyor.

TRIPADVISOR



Seyahat alanında, geniş işletme kaydı yelpazesini (yaklaşık 7,5 milyon konaklama yeri, havayolu şirketi, deneyim ve restoran) kapsayan ve 630 milyonu aşkın yorum ve görüşün bulunduğu TripAdvisor, çoğunluğun deneyimlerine dayalı görüşleri gezginlere sunuyor. TripAdvisor ayrıca 200'ü aşkın rezervasyon sitesinden fiyatları karşılaştırarak en uygun fiyata sahip oteli bulmanıza yardımcı oluyor. Uygulamada ayrıca ucuz uçak biletleri, ücretsiz seyahat rehberleri, tüm dünyadan kiralık yazlık kayıtları hakkında öneriler içeren popüler forumlar yer alıyor.

PACKPOINT



Uygulama seyahat öncesi valizinizi toparlamayı kolaylaştırıyor. PackPoint, seyahatinizin türünü (iş seyahati, tatil vb.) sorarak, seyahatinizde ihtiyacınız olacak eşyalar ile ilgili fikir veriyor. Seyahatiniz süresince yapmayı planladığınız aktiviteleri uygulamada işaretleyerek, dönüş tarihinize kadar hava durumuyla da uyumlu, çantanızda olması gerekenlerin bir listesini oluşturuyor. Valizinizi hazırladıkça listeden ekleme ve çıkarmalar yapabiliyorsunuz.

SPLITWISE



Kalabalık bir grup ile seyahat edecekseniz Splitwise uygulaması ile grup içerisindeki para alışverişinin kaydını tutabilirsiniz. Gezilerdeki masraf paylaşımı üzerine planlanmış Splitwise'da ortak bir harcama etkinlik alanı oluşturabilirsiniz. Uygulama aynı zamanda fatura, kira ve bilet gibi konularda da kişisel bir muhasebe hizmeti sunuyor.

DENİZDEN GELEN TAT: SEASPICE

Deniz ürünlerini farklı kültürlerin lezzetleri ve baharatlarıyla yeniden yorumlayan Seaspice, Watergarden AVM'de dört ay gibi kısa bir süre önce açıldı. Seaspice'ın mutfak koordinatörlüğünde Le Cordon Bleu mezunu ve kariyeri boyunca Michelin yıldızlı restoranlarda dünyaca ünlü şeflerle çalışan Melda Farımaz yer alıyor. **Begüm Nur Alkış**

WATERGARDEN ATAŞEHİR'DE yaklaşık dört ay önce açılan Seaspice ambiyansı, müzikleri, denizden gelen lezzetleri ve Watergarden AVM'nin ışık şovları yaptığı havuzuna bakan manzarası ile şık bir mekan. Restorandan içeri adım atar atmaz Türk Sanat Müziği'nin usta isimlerinden Müzeyyen Senar'ın sesinden nostaljik şarkılar kulakların pasını silmeye başlıyor. Nostaljik Türk ezgilerinin yanı sıra mekanda her hafta cuma-cumartesi günleri canlı müzik konseptinde Rum ezgilerine de yer veriliyor. "Denizden gelen her şey" mottosuyla hizmet veren Seaspice'ın gelecek dönemde başka şubelerinin de açılması düşünülüyor.

Mekanın 150 kişilik bir kapasitesi bulunuyor. 1217 Design tarafından tasarlanan Seaspice'ın dekorasyonunda, tavandan sarkan ve balık ağlarını anımsatan detaylar dikkat çekiyor. Tavandan sarkıtmalı doğal bitkiler ise doğayla iç içe hissi veriyor. Sahil kasabalarını yansıtan panjurlu kapılar ve çerçeveler, balık derisindeki pulları anımsatan yosun yeşili duvardaki desenler, kahverengi tonlarındaki koltuklar ve mavi tonları mekanı tamamlayan detaylar arasında yer alıyor. Peçetelerin üzerinde mekanın girişinde de bulunan balık figürü yer alıyor.

10 kişilik mutfak ekibiyle Seaspice'ın menüsünde, klasikleşmiş deniz lezzetlerine yeni yorumlar kazandırılıyor. Menüde ayrıca Boğaz'ın günlük balıklarının yanı sıra Gökçeada'dan getirtilen taze



150 kişi kapasiteli Seaspice'da deniz ürünleri farklı tatlarla yeniden yorumlanıyor.

kabuklular da yer alıyor. Zeytinyağı Ayvalık'tan, peynir Çanakkale'den ve ızgara zeytin ise Akhisar'dan geliyor. Sezonunda malzeme kullanmaya özen gösteriliyor. Seaspice'ın Executive Şefi Melda Farımaz, "Şimdi bamyanın sezonundayız. Kızarmış bamyayı mutlaka bir balık tabağına koyarım" diyor. Balık çorbası (24 TL), cevizli ahtapot ızgara (30 TL), dülger balığı (160 TL/kg), levrek arancini mutlaka denenmesi gereken lezzetlerin başında geliyor.

Seaspice lezzetlerinden cevizli ızgara kalamar (19 TL), Kırşehir'in kaman ceviziyle süslenerek, Ayvalık'ın özel soğuk sıkım zeytinyağı ve soya sosuyla marine edilerek hazırlanıyor. Levrek arancini levreğe sarılı panelenerek, içerisine kuru üzüm, dereotu konuluyor. Zahter, Urfa pul biberi, kimyon ve zerdeçal gibi farklı baharatlarla zenginleştirilerek pişiriliyor. Paelle, Gönen'in baldo pirinci, safran, zerdeçal ve balık suyu ile harmanlanıp, pişirilerek içerisine deniz mahsulleri eklenerek servis yapılıyor. Deniz mahsulleri linguini Çanakkale'den gelen deniz mahsulleri ile harmanlanarak, taze sebzelerle sote ediliyor. Izgara kılıç balığı (160 TL/kg) baharatlı havuç püresi ve ayva püresiyle ızgara ediliyor. Maydanoz, dereotu ve Ayvalık'ın soğuk sıkım zeytinyağıyla servis ediliyor. Girit ezmesi (15 TL), Tire'nin üç çeşit peyniri, zeytinyağı ve Gaziantep'in fıstığıyla harmanlanıyor. Cibes (13 TL), közlenmiş kapya biber, Çanakkale'nin Ezine peyniri ve ceviz sosu ile sıcak veya soğuk olarak servis ediliyor.

Seaspice menüsü Şef Melda Farımaz önderliğinde hazırlanıyor. Kariyerinde yemek bu kadar ön planda olmasaydı, ressam olmak isteyen Farımaz kariyerini lise yıllarında dil eğitimini ilerletmek için Londra'ya giderek şekillendirmeye başlıyor. Farımaz, "O dönem yemek benim için hobiydi" diyor. Üniversite eğitimini de burada


Seaspice'ın Executive Şefi Melda Farımaz


Levrek arancini


Cevizli ızgara kalamar

tamamlayan Farımaz, okul yıllarında oda arkadaşlarına ve profesörlerine kendi için hazırladığı yemeklerden ikram etmeye başlıyor. Profesörünün "Yaptığın yemekler gerçekten lezzetli, bu konu ile ilgili eğitim almalısın" tavsiyesi Farımaz'ın kariyerinde bir kırılma noktası oluyor. Tavsiye üzerine "dünyadaki en iyi şefler kim, bu isimlerle nasıl çalışabilirim, hangi okula gitmeliyim" üzerine araştırmalara başlayan Farımaz, New York'a giderek burada Eleven Madison Park'ta Şef Daniel Humm ile çalışmaya başlıyor.

Daha sonra San Francisco'ya giderek California Culinary Academy Le Cordon Bleu Culinary Art'ta eğitim alan Farımaz kariyeri boyunca Eleven Madison Park, Ouince, Gordon Ramsay Cambridge Hotel, Gramercy Tavern, Auberge du Soleil ve Pied a`Terre gibi pek çok Michelin yıldızlı restoranda ve Melissa Perello, Richard Reddington, Thomas Keller, Gordon Ramsay, Christopher Kostow, Marco Pierre White gibi dünyaca ünlü şeflerle birlikte çalışıyor. Yurtdışında geçen 16 yılın sonunda Türkiye'ye dönen Farımaz, geçirdiği süreç içerisinde yaşadığı bir anısını paylaşıyor. Farımaz, Kaliforniya'daki Redd Wood restoranda çalıştığı dönem Victoria- David Beckham çiftine yemek hazırlıyor. Victoria Beckham'ın o gün sadece haşlama balık ve brokoli yediğini söyleyen Farımaz iki ay sonra ise Beyonce ve Jay Z'ye yemek hazırlıyor.

DENİZLERİN ÇEVRECİ OYUNCUSU



Kuruluşundan bu yana ödül kazanan yedi model geliştiren Monte Carlo Yachts'ın tüm endüstriyel sürecinde, verimlilik ve çevresel sürdürülebilirlik prensiplerinden esinleniliyor. Üretim aşamasında uygulanan infüzyon sistemi sayesinde teknelerin ağırlığı azaltılarak daha az çevresel etkiye sahip ve hemen geri dönüştürülebilen çözümler sunuluyor. **Begüm Nur Alkış**

KÜRESEL LÜKS TÜKETİM PAZARI, 2017'de yüzde 5 oranında büyüyerek 1,2 trilyon euro'ya yükseldi. Bain & Company 2017 Lüks Tüketim Raporu'na göre özel jet ve yat pazarı ise 23 milyar euro'luk bir büyüklüğe sahip. Lüks tüketimin artış göstermesinin yanı sıra çevre duyarlılığının da her geçen gün artması, deniz tutkunlarının çevreyi daha az kirleten daha çevreci teknelere yöneltiyor. Yat markaları ise yeşil teknolojiye dair uygulamaları tasarımlarında daha fazla kullanmaya başladı. 10 yıl önce kurulan Monte Carlo Yachts, Fransız Grup Beneteau'nun endüstriyel gücü ile desteklenirken yönetim, tasarım ve zanaat becerileri açısından İtalyan bir şirket. Monte Carlo Yachts'ta kullanılan parçalara ve bileşenlere infüzyon teknolojisi uygulanarak, gereksiz ağırlık azaltılıyor ve enerjiden tasarruf ediliyor. Tüm yatların iç ve dış mekanlarında yüzde 90'a varan enerji tasarrufu sağlayan LED aydınlatmalar kullanılıyor. Monte Carlo Yachts koleksiyonunun tümü, dünyaca ünlü Nuvolari Lenard tasarım stüdyosu tarafından tasarlanıyor. Yeni bir Monte Carlo Yachts tasarlarken ilk amaç işlevsellik. Monte Carlo Yachts, faaliyetlerine başladığı günden bu yana MCY 65, MCY 70, MCY 76, MCY 80, MCY 86, MCY 96 ve MCY 105 olmak üzere ödül kazanan yedi model geliştirdi. Monte Carlo Yachts'ın Yönetim Kurulu Başkanı Carla Demaria, "Lüks motor yat segmentinde en hızlı büyüyen İtalyan markası olarak gösterildik. Ürünler açısından, önümüzdeki 2018-2019 sezonundan başlayarak sunulacak birkaç yeni model üzerinde çalışıyoruz" diyor. Demaria ile Monte Carlo Yachts'ın ortaya çıkış serüveni, çevresel tasarruf sağlamak adına yapılan çalışmaları ve yatların tasarım detaylarını konuştuk.

Kısaca kendinizden bahsedebilir misiniz? Monte Carlo Yachts serüveni nasıl başladı?

İtalya'nın Torino şehrinde büyüdüm. Okuldan sonra babamın endüstriyel ses yalıtımı konusunda uzmanlaşmış şirketinde çalışmaya başladım. 1986 yılında, Azimut Benetti Group'a

katılarak, tekne sektöründe çalışmaya başladım. Aynı şirkette Atlantis markasının Başkanı ve Genel Müdürü oldum. 2006 yılında İtalyan Tekne Sanayi Derneği UCINA'nın Yönetim Kurulu'nda görev aldım. İki yıl sonra 2008 yılında UCINA Yönetim Kurulu Başkanlığı'na atandım. Aynı yıl Azimut Group'tan ayrıldım ve Beneteau Group'a katıldım. Burada uzunluğu 19 metreden fazla olan lüks motorlu yatlar üretme misyonuyla İtalya'da Monte Carlo Yachts markasını kurdum.

Kendi kanatlarımla uçabileceğimi ve sıfırdan bir proje oluşturabileceğimi düşündüm. Beneteau Group bunu yapmama izin verdi ve bu süreçte yalnız değildim. Bugün Monte Carlo Yachts Genel Müdürü olan Fabrizio Iarrera en başından beri benimle birlikteydi ve diğer değerli yöneticiler de çok erken aşamalarda Monte Carlo Yachts'a katıldılar. Ağustos 2011'de Beneteau Yönetim Kurulu üyesi olarak atandım ve üç ay sonra Beneteau markasının genel müdürü oldum, bunu 2017 sonlarına kadar sürdürdüm. 2014'te UCINA Konseyi'ne tekrar İtalya'da Teknecilik Endüstrisi Derneği'nin başkanı olarak seçildim, şu anda hala bu pozisyondayım ve Monte Carlo Yachts başkanı olmayı da sürdürüyorum.

Çevresel tasarruf sağlamak adına yaptığınız çalışmalardan bahsedebilir misiniz?

Monte Carlo Yachts'ın tüm endüstriyel sürecinde, verimlilik ve çevresel sürdürülebilirlik prensiplerinden esinleniliyor. Tersane, üretim faaliyetlerinin çevresel etkilerini azaltmayı ve işlerin kapasitesini eşit enerji tüketimiyle artırmayı amaçlayan sistemleri ve teknolojileri benimsiyor. Tüm fiberglas bileşenleri, infüzyonla veya genel olarak kapalı kalıp teknolojilerle yapılıyor. Bu çalışmaların sonucunda ise havadaki ve çalışma



Monte Carlo Yachts'ın Yönetim Kurulu Başkanı Carla Demaria

ortamındaki emisyon seviyelerinde önemli bir azalma oluyor. Tüm yatların iç ve dış mekanlarında yüzde 90'a varan enerji tasarrufu sağlayan LED aydınlatmalar kullanılıyor. İnfüzyon sistemi, teknenin emdirme oranlarının optimizasyonu yoluyla teknenin ağırlığını azaltmaya yardımcı oluyor. Fiberglas kompozit içindeki klasik elemanların yerini almak için birçok durumda hafif çekirdek malzemeler ve alüminyum yapılar seçildi, böylece genel olarak daha hafif, daha az çevresel etkiye sahip ve hemen geri dönüştürülebilen çözümler sunuluyor.

Ürünlerinizin endüstriyel tasarım detaylarına ilişkin bilgi verebilir misiniz?

Tüm Monte Carlo Yachts koleksiyonu dünyaca ünlü Nuvolari Lenard tasarım stüdyosu tarafından tasarlandı. 1980'lerde Azimut ile çalışmaya başladığından beri Carlo Nuvolari'yi tanıyorum. Birkaç yıl sonra kendi yoluna gitti ve Dan Lenard'a katıldı, ancak bu yıllarda iletişim halinde kaldık. Ona, bir kez daha onunla tekrar çalışma fırsatım olursa bunu mutlaka değerlendireceğimi söylemiştim. Bu yüzden, 2008 yılında Monte Carlo Yachts ile işe koyulmaya karar verdiğimiz gün, onları hemen aradım ve onlar da birlikte çalışmaktan çok mutlu olduklarını söylediler. Yeni şeyler yapma ve eski deneyimleri tekrar etmeme misyonuyla birlikte, beyaz ve boş bir sayfa açtık. Yeni bir Monte Carlo Yachts tasarlarken ilk amaç işlevselliktir. Bir limanda demir atmak için yapılmış "evler" ya da suya giren "arabalar" tasarlamak istemedik, kullanımı güzel bir yat yapmak ve bunun güzel bir kişiliğe sahip olmasını istedik.

Türkiye'deki lüks yat sektörü hakkında ne düşünüyorsunuz? Türkiye'nin global lüks yat pazarındaki payı nedir?

Türkiye'nin yatçılık konusunda sağlam bir geçmişi var. Son yirmi yılda, milyonerlerin ilgili büyümesinden ve teknenin kullanımı hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasından ötürü, Türk müşterilerin güçlü bir evrimini gördük. Muhtemelen en büyük evrim, Türkiye'ye ihracat yapan üreticiler tarafından ve aynı zamanda Türkiye müşterilerinin farklı ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için bazen ülke içinde üretim yapan üreticiler tarafından gerçekleştirildi. Ana oyuncular "uyarlanmış bir yattan" Türk pazarı için "tasarlanan bir yat"a geçtiler. Bu, bir şirket stratejisi dahilinde önemliydi. Monte Carlo Yachts ve Türkiye pazarından söz ederken, Tezmarin ile olan iş ortaklığımızdan çok memnunuz. Monte Carlo Yachts markasını temsil etmenin onlara teklif edilmesi son derece "doğaldı". Daha iyi bir karar veremezdik. Monte Carlo Yachts'ı başarılı bir şekilde geliştirmek için gereken becerilere, profesyonelliğe ve itibara sahipler ve sonuçlar "doğal olarak" orada. F



“Bugünü kotardık” diyen Soner Canko, geleceği tasarlamaya odaklandıklarını söylüyor.

CANKO'NUN DİJİTAL DÖNÜŞÜM FABRİKASI

Bankalararası Kart Merkezi (BKM) uzun süredir Türkiye'nin nakitsiz toplum olma yolculuğunda önemli bir rol oynuyor. Son dönemde Genel Müdür Dr. Soner Canko'nun kişisel olarak 'Dijital CEO' deneyimine yelken açmasına paralel olarak BKM de bir dijital dönüşüm fabrikasına dönüşüyor. Yeni BKM, kendi içinden ve dışından gelen fikirlerin üzerine dijital çözümler inşa eden bir inovasyon ekosisteminin merkezine yerleşiyor.

AYFER YILDIZ
FOTOĞRAFLAR: CANER ÖZKAN

BANKALARARASI KART MERKEZİ (BKM) GENEL MÜDÜRÜ DR. SONER CANKO, şirket içinde herkesin geleceği tasarlama konusunda kafa yorduğunu söylüyor. Ama bu öyle biraraya gelerek neler yaparız şeklinde olmuyor. Canko, örnek olarak danışmadaki Ayten hanımın ve yazılım mühendisi Özlem hanımın önerilerini veriyor. Ayten hanım, şirkete gelen ziyaretçileri karşılarken kayıt almanın çok zaman aldığını, bunu kolaylaştırmak için ne yapılabileceğini sormasıyla, 'ziyaretçi karşılama uygulaması' devreye alınıyor. Şirkete gelenler danışmadaki tabletten kişisel bilgilerini ve kimi ziyaret ettiğini yazıyor. Böylece, kimlik bilgilerinin bilgisayara yazılması, sorularla zaman kaybedilmesinin önüne geçiliyor. ▶

▷▷ Özlem hanım ise üniversite öğrencilerinin servislere binmeden önce ödeme sorunları yaşadığını anlatıyor. Bunun üzerine Sabancı Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi ve Işık Üniversitesi öğrencileri için servislere binmeden önce kiosklarla kolayca ödeme yapma imkânı getirilmiş. Soner Canko, bu fikirleri çalışanların kendi istekleriyle dile getirdiğini belirterek, "Birimler kurarak bu işler olmaz" diyor. Kurum içindeki bu yeni ortam yani inovasyon havası çalışanların DNA'sına işlemiş görünüyor. Bütün bunlar Canko'nun daha önce mobil cüzdan uygulamaları ve dijital ödeme çözümlerine odaklanan hikâyesinden çok daha farklı bir sürece girdiğine de işaret ediyor.

BKM'nin İstanbul Akmerkez'deki ofisi artık bu tür fikirlerin ortaya atıldığı ve çözüme dönüştürüldüğü bir merkez halini almış durumda. İyi bir açık inovasyon örneği yaratan merkezde fikirden inovasyona geçiş hızı, açık ofise geçiş sürecinin Genel Müdür Soner Canko'nun da açık ofise geçmesiyle daha da artacağa benziyor. Bu fiziksel dönüşümün mental boyutu çok daha önceden tamamlanmış. Bundan beş yıl önce işe takım elbiseyle gelen ve takım elbisesiz olmayı yadırgayan Canko, bugün spor giyimin kurumun yeni normali haline geldiğini söylüyor. E-postada emoji kullanılması da bu beş yıllık değişimin dikkat çekici bir ayrıntısı... Ancak bu ayrıntılar BKM'nin asıl faaliyet alanındaki öncü rolünü değiştirmiyor.

Türkiye'nin nakitsiz topluma geçişinde öncü rol üstlenen BKM'nin şimdi gündeminde Blockchain teknolojileri, yapay zeka, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik bulunuyor. "Biz bugünü kotardık, yönetiyoruz" diyen Soner Canko, şimdi geleceği tasarlamaya odaklandıklarını söylüyor. Bunu yaparken sadece kendi sektörlerini değil, ödeme sistemlerinin kullanıldığı tüm sektörleri mercek altında tuttuklarını kaydediyor. Canko bu durumu şöyle ifade ediyor: "Ben artık sadece genel müdür değilim. Aynı zamanda bir iş geliştirme müdürü, bir sosyolog, bir psikoloğum." Çünkü, geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilmek için kendi sektörünün yanı sıra diğer sektörlerdeki değişimi de anlamak gerekiyor. Gelecek konusunun dünyada tüm sektörler için bir rekabet konusu olduğunu vurgulayan Canko, şu anda her sektörün çarkları döndürdüğünü ama yarınki çarkların dönmesinin Ar-Ge çalışmaları, yani gelecek tasarımıyla mümkün olduğunu kaydediyor. Tüketici davranışlarındaki değişiklere dikkat çeken Canko, örnek olarak paylaşım ekonomisini veriyor. Bu değişimi anlamadan bu sektöre yeni ödeme çözümleri sunmanın zor olduğunu kaydediyor. Canko, "Gelecekte ödemeler sektörüyle ilgili yeni beklenti ödemelerin görünmez olması yönünde" diyor. "Peki bankaların konumu ne olacak?" sorusuna, "Bankalar her zaman ihtiyaç. Çünkü bankaların en önemli görevi güven müessesi olmaları. Ama bankalar arka planda kalacak. Yani, sundukları kartlar gibi markalar arka planda olacak" yanıtını veriyor. Bu son yıllarda bankaların Fintech'lerle işbirliklerinin artmasını getiriyor. Bulunduğu noktadan hem kendi konumunu hem Türkiye'de dijitalleşmenin durumunu en iyi gözlemleyen isimlerden biri olan Dr. Soner Canko sorularımızı yanıtladı.



BKM'nin yeni ofisinde çalışanlar için rahat bir çalışma ortamı oluşturulmuş. Canko, ayakları yükseltilebilen masalarla çalışanların istedikleri gibi çalıştığını söylüyor.

Teknolojideki gelişmeleri yakından takip eden birisiniz. Türkiye dijitalleşme konusunda gereken adımları atıyor mu?

Teknolojideki gelişim baş döndürücü. Ortaya atılan bir kavramı daha tam sindirememişken diğer taraftan yeni bir teknoloji gündeme geliyor. Geleceğe hazırlıklı olmamız gereken bir dönemden geçiyoruz. Günlük operasyonlarımızı mükemmel yönetmek ya da bu süreçte sadece kendi sektörünü

bilmek maalesef yeterli değil, yarın için atak ve çevik olmak zorundayız. Bizler BKM olarak tüm sektörleri de değerlendiren bir bakış açısıyla, bugünden geleceği tasarlamaya zaman harcıyoruz yani geleceği hazırlıyor ve tasarlıyoruz. Bu çerçevede bireysel ve toplumsal değişimi yakından izliyoruz. Değişimi, elimizdeki büyük veriden görüp okuyoruz. Dünü ve bugünü ayrıntılı bir şekilde analiz ederek, yarını öngörmeye çalışıyoruz. Tüm sektörlerle işbirliği yaparak geleceğin ticaret modellerine ve ödeme alışkanlıklarına hazırlanıyoruz.

Dijitalleşme ülkemiz için büyük bir fırsat. Bu hızlı ve köklü değişimi doğru değerlendirmek, rekabet üstünlüğü getirecektir. Dolayısıyla Türkiye'nin dijitalleşmesi için kapsamlı bir plan dâhilinde, geniş ve kalifiye insanlardan oluşan ekiplerle düzenlenecek bir program çerçevesinde hareket edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu anlamda ülkemiz son dönemde önemli bir mesafe kat etti. Peki, bunu daha ileriye taşımak mümkün mü? Elbette mümkün. Güney Kore, Çin ve Hindistan gibi ülkeler, yapılan sistematik çalışmalar sonrasında önemli başarı hikâyeleri yazdı. Türkiye de genç ve yeniliklere açık nüfusuyla dijitalleşmede yeni bir başarı hikâyesi yazacak potansiyele sahip.

Türkiye'nin 2023 yılı nakitsiz ödeme hedefine yaklaşılıyor mu? Bu anlamda tüketici alışkanlıklarını değerlendirir misiniz?
Kayıt dışı ekonomiyi ortadan kaldıran, tasarruf yaratan, finansal verimlilik sağlayan ve tüm bu özellikleriyle toplumsal refahı artıran nakitsiz ödemeler toplumu hedefinin çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Bu doğrultuda, dünyanın gelişmiş tüm ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de ödemelerde nakit kullanımı her geçen gün azalıyor. Nakitsiz ödemeler toplumu hedefinde ilk olarak finansal kuruluşlarda hesap sahipliğinin artış göstermesi gerekiyor. Dünya Bankası kaynaklarına göre, Türkiye'de 2014 yılında 15 yaş ve üzeri nüfusun yüzde 57'sinin bir finansal hesabı bulunurken, bugün bu oranın yüzde 69'a yükseldiğini ve dünya ortalamasını yakaladığımızı görüyoruz. Bu oran 15 yaş üzeri kadın nüfusa oranlandığında 2014'te yüzde 44'lerde olan hesap sahipliği bugün yüzde 54'lere çıktı. Bu güzel gelişmeyle beraber


Canko, Türkiye'de ilk kullanılan POS cihazını göstererek, işlemlerin bugün hızlandığını belirtiyor.

'YAPAY ZEKA İLE ÇÖZÜMLER ÜZERİNDE ÇALIŞIYORUZ'

Yapay zekâ konusuna nasıl bakıyorsunuz?
Yapay zekâ bizler için geçmişte bir kurguydu, bugün ise vücut bulmuş bir gerçek. Yapay zekâ finans dünyasında birçok süreçte verimliliği artıracak. Beni en çok heyecanlandıran konuların başında geliyor, yakından takip ediyoruz. Yapay zekâlı ilk çalışmalarımızı da chatbot ve güvenlik çözümlerimiz üzerinde yapmaya çoktan başladık bile.

Troy İnovasyon Merkezi'nden bahseder misiniz?
İnovasyon bizim temel özelliğimiz, varoluşumuzun nedeni. Bu nedenle, Troy Kart hayata geçirilirken ilk işimiz Troy İnovasyon Merkezi'ni kurmak oldu. Troy İnovasyon Merkezi'ni, Aralık 2016'da Troy'u Türkiye ile buluşturmadan aylar önce hazırladık ve bu vizyonla Türkiye ödemeler pazarının ihtiyaçlarına özel ürünleri Troy İnovasyon Merkezi'nde geliştiriyoruz. Bu merkezin ilk çalışması olan mobil ödeme şu an kullanımda ve bu teknoloji sayesinde Android cihazlarda cep telefonuyla temassız, hızlı ve güvenli ödeme imkânı sunduk. Hâlihazırda üzerinde çalıştığımız diğer konular arasında artırılmış gerçeklik, giyilebilir teknolojiler ve nesnelerin interneti yer alıyor. Bu tarz çalışmalar şu an neredeyse herkesin gündeminde ancak bizim ana odağımız, bu çalışmaları yaparken insan hayatına dokunmak ve ülkeye katkı sağlamak. Bu teknolojileri, yenilikçi teknolojilere henüz erişememiş kişiler için, gençlerimizin dijital dünyaya adım atmaları için, engelliler için, işletmelerimizin daha fazla kişiye ulaşarak daha fazla ürün ve hizmet satabilmeleri için kullanalım istiyoruz. Bu hedefleri kolaylıkla çoğaltabiliriz. Çünkü teknolojiyi doğru amaç için kullanarak, kaynaklardan nitelikli bir biçimde faydalanabilir ve uçsuz bucaksız yepyeni bir dünyaya adım atabiliriz.

'TROY'LA HEDEFİMİZ KARTLI ÖDEMELERİ KULLANMAYAN 20 MİLYON KİŞİYE ULAŞMAK'

Bu yıl ikinci yılını kutlayacak olan Troy Kart sayısı ne oldu? Kaç banka ile anlaşma sağlandı?
Türkiye bankacılık ve finans sektörünün ortak çabalarıyla BKM çatısı altında hayata geçirilen Troy, nakitsiz ödeme yapılmasını sağlayan yerel kartlı bir ödeme sistemi. Diğer bir deyişle, banka kartı, kredi kartı ve ön ödemeli kartların sağ alt köşesinde yer alan, alışveriş yapmayı ve ATM'den para çekmeyi sağlayan teknolojik altyapı ve marka. Şu anda Troy'un 25 banka, 3 elektronik para kuruluşu olmak üzere toplam 28 üyesi bulunuyor ve bu üyeler Türkiye kartlı ödemeler pazarının yüzde 100'ünü temsil ediyor. Troy'un logosu bugün banka kartı, kredi kartı ve ön ödemeli kart olmak üzere 3 milyonu aşkın kartta bulunuyor. 2017 yılında, verilen her 100 banka kartından 11'i Troy logoluydu. Yani Troy yeni banka kartı pazarında, 1 yıldan kısa bir sürede yüzde 10'un üzerinde bir pazar payına ulaştı. Troy, global bir ödeme kuruluşu olan Discover'la yapılan işbirliği sayesinde de tüm dünyada online ve fiziksel ödemelerde geçerli.

Troy'a yönelik hedefiniz nedir?
Troy'un hedefi, Türkiye'nin her köşesinde, herkesin hayatında yer edinmek, içinde bulunduğu ekosistemle birlikte büyümek ve daima yenilikçi olmak. Türkiye'de kartlı ödemeler, mevcut kart kullanıcılarının daha çok harcama yapmasıyla değil, sisteme yeni giren kullanıcı adedindeki artışla büyüyor. Özellikle banka kartı kullanan kişi sayısındaki artış bizim açımızdan oldukça memnuniyet verici ve hedeflerimizi destekler nitelikte. Troy olarak ulaştığımız 3 milyonun büyük çoğunluğu daha önce hiç kart kullanmamış kişilerden oluşuyor. Troy olarak amacımız da zaten erişimi artırarak henüz kartlı ödemeleri kullanmayan 20 milyonu aşkın kişiye temas etmek. Bu kitlenin kayıt içi ekonomiye dâhil olmasının, pek çok sektörün gelişimine, en nihayetinde de ülke kalkınmasına hizmet edeceği aşikâr.

Diğer yandan sadece üyelerimizle değil, pek çok sektörde karar verici isimler ve resmî kurumlarla birlikte toplumun kart kullanımı konusunda bilinçlendirilmesi, kart kullanımının yaygınlaştırılması ve bankasız nüfusun sisteme dâhil edilmesi için omuz omuza çalışıyoruz. Türkiye'nin bankacılık ve özellikle ödeme teknolojileri uygulamalarıyla dünyanın önde gelen ülkeleri arasında olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Oldukça genç ve teknolojiyi yakından takip eden nüfusumuz, sektörün teknolojiye hızla adapte olmasını ve dünyada öncü konuma gelmemizi sağladı. Bu ortamda tek eksiğimiz vardı, kendi ödeme yöntemi markamızla ödeme teknolojileri uygulamalarına yön vermek. Troy, işte bu eksiği tamamladı. Yapacak daha çok işimiz var. Bence Troy sayesinde birçok yeniliği Türkiye'den dünyaya tanıtıyor olacağız.

▷▷ halen kadınlarımızın yarısının hesap sahipliğinin olmadığı düşünüldüğünde, onların finansal erişime daha çok girmesiyle beraber nakitsiz ödemeler toplumu hedefine çok daha hızla yaklaşacağımızı söyleyebiliriz.

Kullanıcı tarafında banka kartlarının artık nakit çekimlerde değil, ödemelerde de hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olduğunu söyleyebiliriz. Daha önceleri maaş kartı olarak bilinen ve sadece para çekmek için kullanılan banka kartlarıyla yapılan ödeme işlemlerinin nakit çekimi geçtiğini görüyoruz. Nakit kullanımına göre birçok avantaj sağlayan banka kartlarının artık her 3 kartlı ödemeden 1'inde kullanıldığını/tercih edildiğini görüyoruz.

'ÖDEMELER GÖRÜNMEZ OLACAK'

Dijitalle birlikte ödeme sistemleri de yerini farklı uygulamalara bırakıyor. Önümüzdeki dönemde banka kartı, kredi kartı gibi kartların kullanım oranlarının ne olacağını düşünüyorsunuz? Yani bunların yerine ne gelecek?
Dünya dijitalleştikçe yaşam biçimimiz, alışkanlıklarımız, önceliklerimiz ve iletişim yöntemlerimiz de değişiyor. Dijitalleşme doğal olarak finans sektörünü de etkiliyor. Yeni teknolojiler kullanıcıların ödeme süreçlerini daha kolay, daha güvenli ve daha hızlı bir hale getiriyor. Biz kartlı ödemeleri de hiçbir zaman sadece fiziksel kartlar olarak görmedik, kart dediğimiz arka planda bir hesap aslında. Bu hesaptan yapılan her türlü ödeme, kartlı ödeme olarak kabul edilir. Bu plastik kart, sanal kart, kol saati, mobil cihaz, NFC ya da QR kod şeklinde olabilirken, kullanıcının biyometrik bilgileriyle eşleşmiş bir hesap da olabilir. Bunların hepsi kartlı ödemedir. İleriki dönemlerde fiziksel anlamda da kartsız ödeme elbette mümkün olacak. Bir başka deyişle ödemeler görünmez olacak. Özellikle ülkemizde teknolojik gelişmeleri çok yakından takip ettiğimiz ve kolay adapte olduğumuz düşünüldüğünde, teknolojinin sunduğu fırsatlarla beraber kartlı ödemeyi tercih eden kullanıcı oranının daha da artacağını söyleyebiliriz.

BKM olarak kasasız ödemeyi uygulamaya koydunuz. Yeni marka işbirlikleri var mı? Bunlar hakkında bilgi verir misiniz?
Türkiye'nin dijital cüzdanı BKM Express ile mart ayında D&R ve Kanyon işbirliğiyle kasasız mağaza ve ödeme deneyimini sunmuştuk. Bunu daha çok geleceğin ödeme dünyasının nasıl olabileceğiyle ilgili bir deneyim alanı olarak yarattık. Kasasız mağazalar için mevzuatların yanı sıra bu alana yatırım yapmaya niyetli perakendecilerimiz oldukça bizler de edindiğimiz tecrübe, bilgi ve birikimlerimiz doğrultusunda ödeme çözümlerini geliştirmeyi sürdüreceğiz.

Fintech ekosisteminin gelişmesi için çalışmalarınızı biliyoruz. Fintech'ler finans sektörünü nasıl etkileyecek?
Fintech'in finans dünyasına en büyük katkısı, finansal hizmetlerden yararlanamayan kişileri sisteme dâhil etmesi. İlk zamanlarda Fintech alanındaki girişimlerin bankalara rakip olacağı şeklinde bir algı vardı ancak bugün, toplam faydanın yapılacak işbirlikleriyle en üst düzeye çıkarılabileceği, tüm paydaşlar tarafından kabul edilmiş bir gerçek. Bu tip ortak adımların, sektöre katma değerli yeni finansal ürün ve hizmetler kazandırmayı sürdüreceğini, böylece kullanıcılara sunulan deneyimin de zenginleştirileceğini düşünüyorum. Fintech ekosistemi büyürken çeşitleniyordu. Artık sadece ödeme sistemleriyle ilgili değil sigortacılık gibi farklı alanlarda da şirketler var. Diğer yandan, bankalarda çalışan gençler artık işinden ayrılıp Fintech şirketleri kuruyor. Eskiden bu kurumlarda çalışanlar profesyonel hayatı bırakmayı pek istemezdi. Bunun örnekleri çoğalıyor.

Blockchain teknolojisi de önümüzdeki dönemde daha fazla gündemde olacak. Bu konudaki öngörünüz nedir? Blockchain hangi sektörleri değiştirecek?
Blockchain olgunlaşmakta olan bir teknoloji, daha verimli ve etkin kullanılabilmesi için hangi zamanın doğru zaman olduğu da halen tartışılıyor ve araştırılıyor. Önümüzdeki yıllarda standartlarının belirlenmesi ve ekosistem tarafından sahiplenmenin artması gibi kritik bileşenlerin de tamamlanmasıyla Blockchain'in kullanımının yaygınlaşacağına inanıyoruz. Blockchain'le bugün çözüm bulamayan sorunların çözüleceğini ve iş dünyasındaki güven sorununun büyük ölçüde aşılacağını düşünüyoruz. Bu yeni ve sürprizlerle dolu teknolojinin başta finans olmak üzere lojistik, müzik, sağlık, enerji, oy verme, eğitim ve dijital kimlik gibi birçok alanda iş yapış biçimlerini yeniden yapılandırması bekleniyor. Birçok sektörü değiştirmesi öngörülen Blockchain'le ilgili çalışmalar için Türkiye Bilişim Vakfı ile işbirliği yaptık.

Kripto paralar için ne düşünüyorsunuz?
Ödemeler dünyasına yön veren kurumlardan biri olarak kripto paralarla ilgili gelişmeleri yakından takip ediyoruz. Kripto paralar şu anda gri alanda yer alan bir konu. Mevcut kripto paraların günlük alışverişlerimizde kullanacağımız ödeme araçlarına dönüşmesi pek gerçekçi görünmüyor. Yatırım aracı boyutuna ise kişisel olarak mesafeli durmayı tercih ediyorum. Bizi kripto paralardan ziyade asıl heyecanlandıran, Blockchain teknolojisinin kendisi ve ileride getireceği yenilikler.

İYİ BİR SOSYAL MEDYA KULLANICISI...

Soner Canko, iyi bir sosyal medya kullanıcısı. Kendisine bu kanallardan ulaşmak isteyen herkese 24 saat içinde dönüş yapıyor. Canko ile röportaj yaptığım her seferinde genç girişimcilerle randevusu olduğunu görüyorum. Bunu soruyorum, "Benim konumla ilgili bir genç girişimciyle mutlaka görüşüyorum. Müthiş bir besin kaynağı oluyor" yanıtını veriyor. Dijital CEO sohbetlerine ise küçük çabalarla başladığını belirterek, "Bu işten en fazla ben öğrendim. Herkese bu konuları denemeyi öneriyorum. Geleceği anlamak için bunları yapmak zorundayız" diyor.


Soner Canko, gelecek konusunun dünyada tüm sektörler için bir rekabet alanı olduğuna dikkati çekiyor.



Kibar Holding CEO'su
Haluk Kayabaşı

KİBAR HOLDİNG'DEN YATIRIM ATAĞI

KİBAR HOLDİNG, ALÜMİNYUMDA 900 MİLYON DOLARLIK ÖNEMLİ BİR YATIRIMA HAZIRLANIYOR. BUGÜNE KADAR İTHALATLA KARŞILANAN BU ALÜMİNYUM YATIRIMININ DEVREYE ALINMASI HEM TÜRKİYE EKONOMİSİNE ÖNEMLİ BİR KATKI SAĞLAYACAK, HEM DE HOLDİNGE DÜNYADA ÖNEMLİ BİR REKABET AVANTAJI SAĞLAYACAK. DİĞER YANDAN HOLDİNG BÜNYESİNDEKİ DİĞER ŞİRKETLERİN DE YURTDIŞINDA SATIN ALMALARLA GLOBALLEŞMESİ HEDEFLENİYOR. KİBAR HOLDİNG CEO'SU **HALUK KAYABAŞI,** YURTİÇİNDE BÜYÜMEYE DEVAM EDECEKLERİNİ BELİRTİRKEN, "ŞİRKETLERİMİZİ GLOBALLEŞTİRMEK İSTİYORUZ" DİYOR. ▶

AYFER YILDIZ

YAKLAŞIK 46 YIL ÖNCE Karaköy'de Aslan Han'da temelleri atılan Kibar Holding, bugün 22 şirketi ve 7.500'ü aşkın çalışanıyla Türkiye'nin önde gelen kurumlarından biri. Holdingin temellerinin atıldığı yıllardan bu yana holding bünyesindeki şirketlerde yöneticilik yapan Haluk Kayabaşı, geçtiğimiz nisan ayında CEO'luk koltuğuna oturdu.

Kayabaşı ile Kibar Holding'in önümüzdeki döneme ilişkin stratejilerini konuştuk. Kayabaşı'nın verdiği bilgilere göre, holding yurtiçinde olduğu gibi yurtdışında da büyümek istiyor. Bu amaçla hem yurtiçinde hem de yurtdışında yatırım atağına hazırlanıyor. 2017 yılında ambalaj sektöründe önemli bir yatırımı hayata geçiren holding, alüminyum sektöründe de kapasite artırım yatırımı yapmıştı. Önümüzdeki yıl temellerini atmayı planladığı 900 milyon dolarlık alüminyum yatırımıyla hem Türkiye ekonomisine önemli bir katkı sağlarken hem de rekabette bir adım öne geçecek. Çünkü, bu yatırımla Türkiye'de bugüne kadar üretilemeyen ve tamamı ithal edilen alüminyum ürünlerinin ihtiyacı karşılanacak. Bu yatırım Türkiye için stratejik önemi olan uçak, savunma ve otomotiv sanayinde holdingin ilklere imza atmasına imkân verecek. Sanayi 4.0 dönüşümüne devam eden holding, katma değer yaratan alanlarda yatırımlarını sürdürmeyi planlıyor.

Diğer yandan, yurtdışı yatırımlarına yönelik adımlara da hız verilmiş. Kayabaşı, ABD'de bir alüminyum tesisi kurmayı düşündüklerini söylüyor. Holdingin şu anda yurtdışında sadece Ürdün'de bir poliüretan tesisi bulunuyor. ABD, ikinci yatırım olacak. Bu yatırımın altyapısı da ABD'de açılan ofisle atılmış. Şu anda pazar oluşturduklarını belirten Kayabaşı, şartlar oluştuğunda özellikle beyaz eşya ve otomotiv üreticilerine yakın bir yerde alüminyum tesisini kuracaklarını söylüyor. Holding şirketlerinden Assan Panel'in de Kazakistan ve Ortadoğu'da yatırım yapmayı planladığını kaydeden Kayabaşı, Assan Hanil'in de Avrupa'da bir şirket satın alma aşamasında olduğunu söylüyor. Kayabaşı, "Önümüzdeki üç yıldaki hedefimiz şirketlerimizi globalleştirmek" diyerek vizyonlarını anlatıyor. Ancak, yurtiçinde büyümeye devam edeceklerini de vurguluyor. "Türkiye'de daha fazla büyüyeceğiz" diyen Haluk Kayabaşı sorularımızı yanıtladı.

2018 yılı Kibar Holding için nasıl geçiyor?

Amerika'nın dünya ticaretini ve dolayısıyla globalizasyon dinamiklerini yeniden düzenlediği, yatırımcıların gelişmekte olan ülkelere olan iştahlarının zayıfladığı bir dönemden geçmeye devam ediyoruz. Ekonomik, finansal, ticari ve politik gelişmelerin bu derece yoğun olduğu bir dönemde pazarlarımızın dinamiklerini sürekli takip etmeye, risk eşiklerimizden ödün vermeden, alıştığımız iş modellerinin dışına olabildiğince çıkmadan piyasada oluşan talebi karşılamaya çalışıyoruz. Böyle bir dönemde emin adımlarla büyümek bizim için çok önemli. Faaliyet gösterdiğimiz her alanda belirlediğimiz hedefleri daha sık kontrol ediyor, öngörebildiğimiz değişimlere karşı alternatifler üretmek ve planlarımızı gerek gördüğümüz an güncellemek için büyük çaba sarf ediyoruz.

Hükümetin açıkladığı süper teşvik kapsamında yatırım desteği alan gruplardan birisiniz. Bu yatırımdan bahseder misiniz?

Alüminyum tarafında çok önemli bir yatırımın arifesindeyiz ve çalışmalarımıza tüm hızıyla devam ediyoruz. Yaklaşık 900 milyon dolar sabit yatırım tutarı ile 260 bin ton kapasiteli Türkiye'nin ilk modern, hızlı ve geniş enli alüminyum sıcak haddeleme tesisi yatırımı ile ülkemizin stratejik önem arz eden ürünlerini üretebilecek kapasiteye erişmek ana hedefimiz. Projemiz, havacılık ve savunma sanayi, otomotiv, raylı taşıma ve denizcilik sektörlerinde hedeflenen millileştirme projeleri için ihtiyaç duyulan ana hammadde girdisinin yerli üretimi, sürekli tedariğinin güvence altına alınması ve ötesinde alt akımda hedeflenen kümelenmelerin gelişimi için kritik bir platform teşkil edecek.


Assan Alüminyum yerli uçağa özel malzeme üretecek.


TSI Uçak Koltuk Üretim şirketi Türkiye'de uçak koltuğu üreten tek şirket.

'DIŞ TİCARET DENGESİ POZİTİF ETKİLENECEK'

Assan Alüminyum yerli uçağa özel malzeme üretecek. Bundan bahseder misiniz?
Havacılık, otomotiv, savunma sanayii gibi stratejik ürün gruplarının yer aldığı sektörlerde, yüksek katma değerli yassı alüminyum ürün tedariği bugün tamamen ithalatla karşılanıyor. Yatırımı Karasu'da planlanan Türkiye'nin ilk modern ve hızlı alüminyum sıcak haddeleme tesisi ile ithal edilen ürünlerin bir kısmının ülkemizde üretilmesi mümkün olacak. Planladığımız tesis sayesinde havacılık da dahil olmak üzere bu stratejik sektörlerde yerli, güvenilir ve düzenli bir kaynak sağlanabilecek ve ihracat potansiyelimizi artırabileceğiz. Bu da ülke ekonomimizi ve dış ticaret dengemizi pozitif yönde etkileyecektir.

Tamamı ithalat yolu ile karşılanmakta olan nitelikli alaşımlardan yassı mamullerin yerli ikamesi ile ülkemizdeki ithalat kalemini azaltarak cari açığa pozitif yönlü katkı sağlayacağız. Bunun yanı sıra ileri teknoloji ürünü yüksek katma değerli bu mamülleri global pazarlara ihraç etme imkanı yaratacağız.

Küresel rekabetçiliğimizi artırmak için mevcut üretimimiz içerisinde de yatırımlarımıza devam ediyoruz. Bu kapsamda devreye aldığımız iki yeni döküm hattımız var. Ayrıca yüksek hızlı ve ileri seviye otomasyon sistemli yeni folyo hadde yatırımımız mevcut.

Yeni yatırımının devreye alınmasıyla Türkiye'de şu ana kadar yapılamayan alüminyum üretimini yapacaksınız. Bu ürünler nereden ithal ediliyor? Nerelerde kullanılıyor?
Alüminyum üretim teknolojisi ikiye ayrılıyor. Şu anda döküm teknolojisini kullanıyoruz. Yeni yatırımla birlikte zor alaşımların da üretimi yapılır hale gelecek. Maliyeti yüksek bir ürün. Bu ithal ediliyordu. Genellikle Avrupa'dan geliyor. Nerelerde kullanıldığına gelince örneğin, metal içecek kutuları Türkiye'de üretilemiyor. Savunma sanayisinde zırhlı araçların iç kısımlarında kullanılır. Roketlerin ve top mermilerinin kovanlarında kullanılıyor. Uçakların gövdesi alüminyumdur. Türkiye'de yerli uçak üretildiğinde bunu biz üretiyor olacağız. Otomotiv sektöründe Avrupa ve ABD'de yüzde 20 civarında özel alaşımlı alüminyuma geçildi. Bu zamanla yüzde 100'e ulaşacak. Alüminyumun özgül ağırlığı 2.8; çeliğin ise 7.8'dir. Üçte bir hafifletiyor. Diğer yandan, dayanıklılık anlamında da çelikten daha iyidir.

Türkiye'nin kullandığı bu ürün yaklaşık 100 bin ton. Yani, bu ithal ediliyor. Biz 260 bin tonluk bir yatırım planlıyoruz. 100 bin tonunu iç piyasaya satmayı planlıyoruz. Diğerini ise ihraç edeceğiz.

Ne zaman devreye alacaksınız bu yatırımı?
Karasu'da 1.700 dönümlük arazimizde yapmayı planlıyoruz. Fizibilite çalışmalarından sonra fonlamaya karar vereceğiz. 2019 yılında başlarız. Ancak, üç yıl sonra devreye girebilir. Bu tür yatırımlar uzun zaman alıyor. Diğer taraftan bu yatırım için dünyadaki makine üreticileriyle de görüşmeler yapıyoruz.

▷▷ Bu yatırımın holdinge katkısı ne olacak?
Niş bir ürün olduğu için 1.5 milyar dolarlık ilave bir ciro getirmesini bekliyoruz. Ayrıca, kâr marjımız artacak. Pazarda yani Türkiye'nin yanı sıra dünyadaki özellikle Avrupa'daki alüminyum pazarında daha rekabetçi hale geleceğiz. Diğer yandan, ülkemiz de kazanacak. İstihdama da katkıda bulunacağız. İlk fazda 600 kişiye istihdam sağlamayı planlıyoruz. İkinci fazla birlikte 1.000'e çıkar istihdam sayısı. Çalışanlarımız için fabrikaya yakın alanda konut ve sosyal alanlar da inşa edeceğiz. Çalışanlarımızın mutlu olmasını önemseyen bir grubuz.

Bu yıl holdingin büyüme ve ciro hedefi nedir?
Geçtiğimiz yılı hedeflerimiz doğrultusunda yaklaşık 14 milyar TL'lik bir ciroyla kapattık. Kibar Grubu olarak global ölçekteki tüm trendleri yakından takip ediyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde kapasite artımı gibi konuların yanı sıra uygun şartlar oluşması durumunda fırsat gördüğümüz tüm sektörlere girebiliriz. Yılın ilk 6 ayını geride bıraktığımızda, bazı parametlerin dışında ilk 6 ayı öngördüğümüz şekilde kapattık. Yılsonuna geldiğimizde geçtiğimiz yıla oranla ciro bazında yüzde 8-10 bandında artışıyla kapatmayı hedefliyoruz diyebilirim.

Haluk Kayabaşı, Assan Hanil'in Türkiye'nin yanı sıra Avrupa'da da büyüyeceğini söylüyor.

Farklı sektörlerde faaliyetleriniz var. Ciroda büyük pay hangi alanlardan geliyor?
Metal işlerimiz ve otomotivden.

Kurdaki hareketlerden şirketleriniz nasıl etkileniyor?
Kibar Grubu olarak gelirlerimizin büyük kısmı ihracat kaynaklıdır. Finansal olarak ihtiyaçlarımıza uygun hedge enstrümanları da kullanarak operasyonel verimliliği arttıracak şekilde müşteri odaklı yaklaşımımızla çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Otomotiv sektöründe yeni yatırım planlıyor musunuz?
Mutlaka. Hyundai Assan'da 245 bin adetlik üretim kapasitesine sahibiz ve tam kapasite ile çalışıyoruz. Yakın zamanda bunu artırmaya yönelik çalışmalarımız olacak. Bu yönde ara otomasyon ve yatırımlar gerçekleştireceğiz. Daha ekonomik, rekabetçiliği ve pazarda etkinliği olan modellere yönelik çalışmalarımızı da yürütüyoruz. Bildiğiniz üzere yakın bir süre önce Ioniq'i lanse ettik. Bu araç, hem fosil yakıtla hem hibrit hem de elektrikli üç versiyonun aynı üründe olduğu dünyadaki ilk toplu üretime girmiş otomobil. Yeri ve zamanı geldikçe piyasada ürünlerimiz yerlerini alacak.

Otomotiv yan sanayi tarafında faaliyet gösteren Assan Hanil ile de hem Türkiye hem de Avrupa'da büyümeyi hedefliyoruz. Burada hem greenfield hem de satın alma yatırımlarımız gündemde. Çok yakın zamanda lanse ettiğimiz tamamıyla kendi tasarımımız olan ASD (air suspension seat) koltuk ile Avrupa'da büyümek istiyoruz. Bunun için ticari araç üreten OEM (original equipment manufacturer) fabrikalarının yakınına konumlanmamız gerekli. Türkiye'de Mercedes-Benz Aksaray fabrikasının yanında yeni yatırımımız tamamlıyoruz. Buradaki fabrikamızdan Mercedes tırların birçok aksamını tedarik ediyor olacağız. Bu tarz ticari işbirliklerini yurtiçinde arttırmayı hedefliyoruz.

Yerli oto için ne düşünüyorsunuz?
Olumlu bakıyoruz. Elektrikli araca odaklanılırsa daha hızlı ilerlenebilir. Diğer taraftan bir gün bütün araçlar elektrikli olacak.

Faaliyet gösterdiğiniz sektörlerde kullanılan malzemeler nasıl değişiyor?
Örneğin, Assan Hanil şirketimizin ürettiği otomobil tavan kaplaması doğal elyaf katkılı sandviç panelden oluşuyor. Cam elyaf yerine tamamen doğal keten, kenevir gibi elyaflar kullanıyor. Böyle daha hafif ve çevre dostu bir ürünümüz var.

Otonom araçlar kendi kendine park ederken dört kamera vardır. O kameralardan alınan görüntüler içerideki sisteme gönderilir. Şimdi biz bunu tek kamera ile yapabilir durumdayız. Maliyet ve montaj avantajı sağlıyor. Bu ürünü Ford'a teklif ettik. Diğer otomobil üreticilerine de kullanmaları için teklif edeceğiz.

Eskiden çelik olan koltuk parçaları alüminyum olmuştu, şimdi ise magnezyum oluyor. Magnezyum alüminyumdan yüzde 30 daha hafif. Bir uçak koltuğu geliştirdik. Assan Hanil son

'GIDADA GLOBALLEŞMEYİ PLANLIYORUZ'


Assan Foods sos üretimine ağırlık verecek.

Gıda sektöründe de bir salça ve sos fabrikanız var. Bu sektördeki planlarınız nelerdir?
1998 yılında kurduğumuz Assan Foods, Türkiye'nin en büyük salça üreticisi. Ürünlerimizi otel, restoran ve kafeler kullanıyor. Fabrikamızda salçanın yanı sıra ketçap, mayonez ve sos gibi 300'ün üzerinde ürün üretimi yapılıyor. Kingtom, Colorado ve Oba gibi kendi markalarımız var. Türkiye'nin yanı sıra 30'dan fazla ülkeye ihracatımız var. Senede 25 bin ton salça üretiriz. Bunu üretmeye devam edeceğiz ama bunun büyük kısmını sosa dönüştürmeyi planlıyoruz. Birkaç sene sonra perakende sektöründe de yer alabiliriz. Markalarımız şimdi yavaş yavaş tanınıyor. Özellikle Colorado'yu gençler daha fazla görüyor. Firmalara özel soslar da geliştiriyoruz. Örneğin, Köfteci Yusuf'un soslarını biz ona özel geliştirdik. İhracata başladı, bizim de siparişlerimiz arttı. Gıdada 25 milyon euro'ya yakın bir yatırımı tamamladık. Fabrikada üretim neredeyse yüzde 50 otomasyonla çalışıyor. Gıdada globalleşmeyi planlıyoruz. Kuzey Afrika, Kazakistan ve Ortadoğu'da yatırım için araştırmalar yapıyoruz.

teknolojiyi kullanarak ürettiği koltukları ile bir dünya markası olma yolunda ilerliyor. THY ile ortak kurduğumuz TSI Uçak Koltuk Üretim şirketi, Türkiye'de uçak koltuk üretimi yapan ilk ve tek şirkettir. Ar-Ge'miz bu tür malzemeler konusundaki çalışmalarına devam ediyor.

Enerji alanında hedefleriniz nedir?
Mevcut dönemde Türkiye enerji piyasası ciddi bir olgunlaşma evresinde. Gelişmiş piyasalardaki serbest piyasa dinamiklerini çok ciddi anlamda gözlemlemeye başlıyoruz. Bu evrim içerisinde Türkiye yenilenebilir enerji potansiyelinin sunacağı her türlü fırsatı değerlendirmeye devam edeceğiz.

Yenilenebilir enerjinin tüm dünyada olduğu gibi Türkiye enerji sektöründe de öneminin ve kalkınmada rolünün artacağına ilişkin inancımız tam. Türkiye'nin rüzgâr ve güneş enerjisi tarafında daha çok değerlendirilmeyi bekleyen ciddi bir zenginliği var ve yenilenebilir enerji kaynaklarının Türkiye gelişim eğrisine pozitif ve dinamik olarak sağlayabileceği katkı açıktır. Kibar Grubu olarak, 2017'nin ilk yarısında güneş enerjisi alanında 1.000 MW Karapınar YEKA ihalesinde yabancı ortaklarla bir konsorsiyum (Kibar, ACWA ve Chint) olarak yer almıştık.

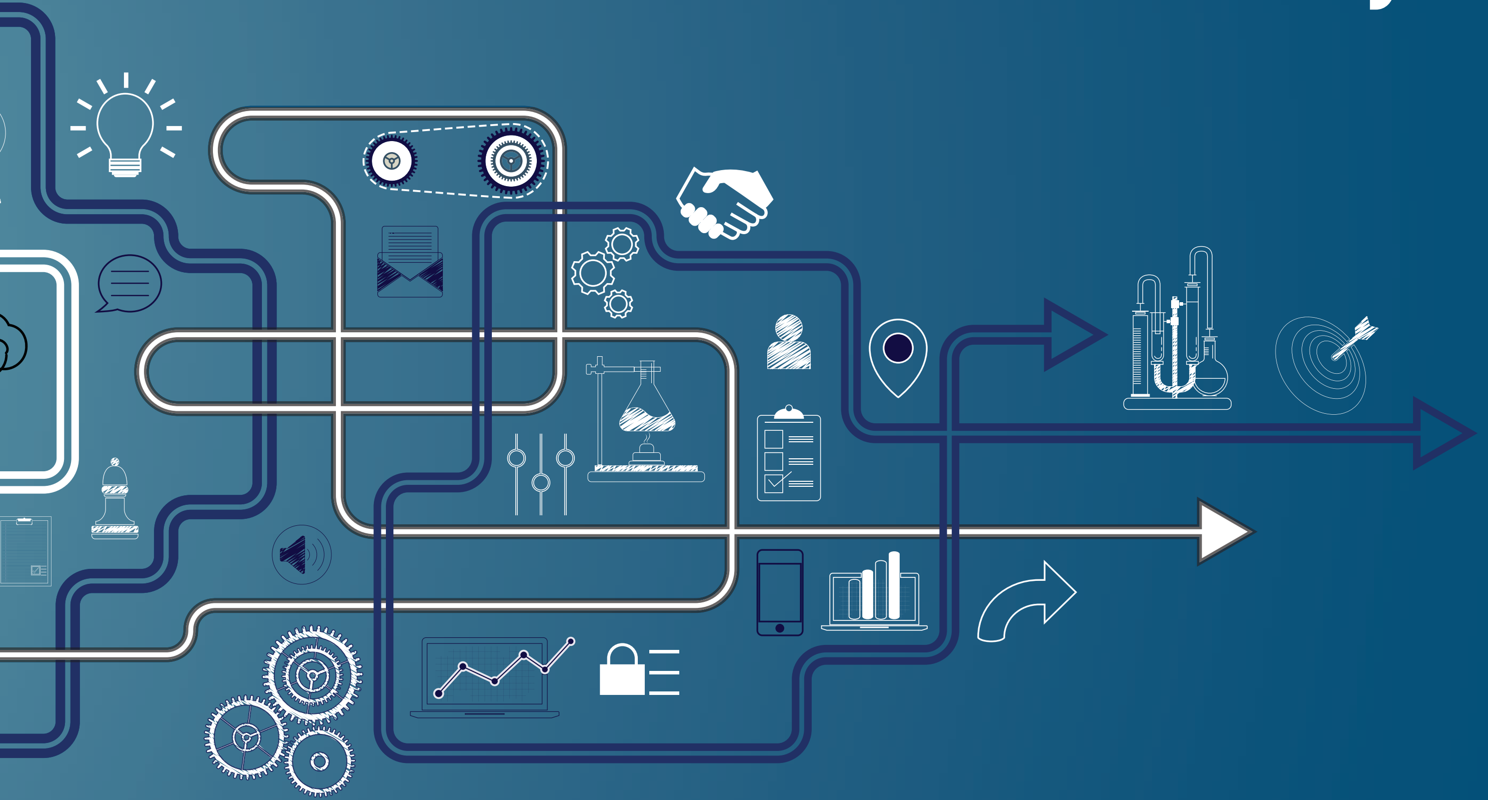
Lojistik ve liman işletmeleri konusunda yeni yatırım gibi planlarınız var mı?
Assan Liman'da yabancı ortağımız TIL Grubu ile hem kapasite arttırma hem de modernizasyon tarafında yatırımlarım imkânlarımızı değerlendirmekteyiz. İskenderun ülkemiz için çok önemli bir ticaret kapısı ve buradaki yatırımımızı bu bakış açısı ile geliştirmek en önemli hedeflerimizden biri.

Dijital dönüşüm tüm kurumların gündeminde. Sizin bu konudaki çalışmalarınız hakkında bilgi verir misiniz?
Şu an itibariyle kurumsal dijital sistemlerin (ERP, CRM, BI) kullanımı, yayılımı ve geliştirilmesinde oldukça iyi bir seviyedeyiz. APS, MES sistemleriyle ilgili olarak ta başarılı çalışmalar yaptık. Bunların yayılımı şimdiki en önemli hedefimizdir. Bu hedef sanayi odaklı olmamız nedeniyle bizim için oldukça önemli ve bu konuda çalışmalarımızı aralıksız sürdürüyoruz. Yayılım vasıtasıyla artacak data hacmi ile BDA (Big Data & Analytics - Büyük Veri ve Analitikler) konusunda da oldukça ileri seviyeye geleceğiz. Paralelde kalite problemleri ve verimlilik analizleri için BDA konusunda projelerimiz, çalışmalarımız da devam ediyor. Bir yandan firmalarımızdaki projeleri yürütürken, topluluk genelinde uzun vadeli – stratejik Dijitalleşme Yol Haritası çıkartmak için bir proje başlattık. Birkaç yıldır hemen hemen her fırsatta çalışanlarımıza Dijitalleşmenin, Data'nın ve analizin önemini, dijital dönüşümü kaçırmanın bize ve ülkemize yaşatacağı yaratıcı yıkımı anlatıyorum. Bu konuda oldukça iyi bir farkındalık seviyesi yakaladığımızı düşünüyorum. Firmalarımızın tamamladıkları ve başlamayı hedefledikleri dijital dönüşüm projeleri de iyi bir farkındalık seviyesini yakaladığımızı destekliyor. Bunun yanında inisiyatiflerin çoğalması adına şirketlerimize özel hedefler veriyor ve takip ediyorum. F



Senfonik C-Suite:

BAMBAŞKA BİR YÖNETİM VE LİDERLİK ANLAYIŞI



DELOITTE 2018 KÜRESEL İNSAN KAYNAKLARI ARAŞTIRMASI BU RESMİ BELİRGİN BİR ŞEKİLDE ORTAYA KOYUYOR VE TÜM İK TRENDLERİ ARASINDA EN ÖN PLANA "SENFONİK C-SUITE" YANİ C-SEVİYE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ UYUM VE TAKIMDAŞLIK OLGUSU ÇIKIYOR.

DERLEYEN: CEM SEZGİN /ORTAK, DELOITTE İK HİZMETLERİ LİDERİ



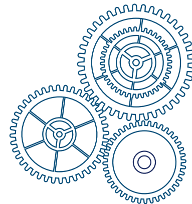
BUGÜN İŞ DÜNYASINDA HERKES AYNI VİZYONDAN ve değişimden bahsediyor: Dijitalleşme ve yetenek üzerine temellendirilmiş bir dönüşüm. Bunu gerçekleştirebilmek adına da ekip çalışması, kapsayıcı paydaş ilişkileri ve çeviklik gibi kavramlar ön plana çıkıyor. Ancak bu dönüşümü başarı ile gerçekleştiren ve iş sonuçlarına yansıtan firmaların sayısı sanıldığından daha az. Peki, bunun sebebi kurumların dijital dönüşüm ve işgücü dönüşümü adına yeterli ve doğru adımları atmamaları mı? Kuşkusuz bazı işletmelerde bunun da payı var ancak esas sorun bambaşka. Tüm bu yolculuk sırasında dümende olan kaptanlar, yani C-seviye üst yöneticilerin her şeyi ve herkesi değiştirmeye çalışırlarken değişime kendilerinden başlamayı unutuyorlar. Şirketlerini eski alışkanlıklar, modası geçmiş liderlik stilleri ve yıllarca denenmiş ezberlerle yönetiyorlar. Kendi uzmanlık alanlarına sıkışmış şekilde ve siloların adeta kalelere dönüştüğü bir iklimdeki bu tarz bir liderlik anlayışı, başarılı bir dönüşümün önündeki temel engel olarak karşımıza çıkıyor.

Deloitte 2018 Küresel İnsan Kaynakları Araştırması bu resmi belirgin bir şekilde ortaya koyuyor ve tüm İK Trendleri arasında en ön plana "Senfonik C-Suite" yani c-seviye yöneticiler arasındaki uyum ve takımdaşlık olgusu çıkıyor. Bu ihtiyacın aslında tarihsel bir gelişimi var. 1800'lü yılların sonunda ve 1900'lü yılların başlarında bir şirket için CEO her şey demekti. En tepede otururken önemli kararların neredeyse tamamını kendi verir, daha taktiksel ve operasyonel işleri de o dönemler daha ziyade orta kademede olan fonksiyon yöneticilerine delege ederdi. Daha sonraki yıllarda uzmanlıklarını derinleştiren ve yetki alanlarını genişleten – böylelikle de güçlenen – fonksiyon yöneticileri, "böl ve fethet" yöntemi ile kendi sorumluluk alanlarında C-seviye yöneticilik pozisyonlarını oluşturdular. Zaman her majör alan kendi bağımsızlığını kazandı. Hatta bu devam eden bir süreç. Örnek vermek gerekirse büyük verinin hayatımıza girmesi ile birlikte artık birçok firmada bu alanın sorumluğunu CIO'lar değil, CDO'lar almış durumda. Daha yakın zamanlara dönersek; bu yapının bir doğal sonucu olarak 1990'lı yıllar ve öncesinde her fonksiyon kendi alanında uzmanlaşmaya ve sorumlu olduğu alanda en iyisini yapmaya odaklanmıştı. 2000'li yıllardan itibaren ise farklı iş birimlerinin yaptıklarından da haberdar olmak ve daha diğerleri ile yakın çalışmak önem kazandı. 2010'lu yıllarda "iş ortaklığı" yaklaşımının ağırlık kazanması ile birlikte, silolar yıkılmaya başladı. Kuşkusuz teknoloji tüm bu değişimi tetikleyen ana unsurdu. Y-kuşağının işgücüne katılması ile birlikte çalışan beklentileri, dolayısıyla yetenek unsuru da bu değişimi hızlandırdı. Dikey, statik ve kapalı organizasyonların yerini esnek, yatay, geçişken ve proje bazlı çalışan organizasyonlar aldı. Yetkin kümeleri, iş yapış şekilleri, performans yönetim modelleri, kariyer yolları, görev-sorumluluk-yetki alanları, iş akışları tamamen yeniden şekillendi. Aslında çalışanlar yaptıkları işin, yarattıkları etkinin, dokundukları insanların boyutunun çok daha büyük olduğunu hissetmeye başladılar. Burada belki de en çarpıcı nokta, sadece genişleyen değil, sürekli değişebilen alanlardan bahsediyor olmamız. Şirketin stratejisi ve öncelikleri doğrultusunda yeni inisiyatifler ve projeler ortaya çıkıyor ve proje ekipleri sürekli değişiyor. Değişmeyen tek şey birimler arasındaki işbirliği ve birlikte üretilen sonuçlar. Bunun gerçekleşebilmesi için

üst yönetim kademelerindeki yöneticilerin bu konudaki becerileri, yaklaşımları ve liderlik stilleri ön plana çıkıyor. Kurumun bütününe hakim, iç müşteri sesini dinleyen, büyük resme odaklanmış, paylaşmayı bilen, insan ilişkilerinde yapıcı, çözüm odaklı, iletişime ve işbirliğine açık, esnek, hızlı geri dönüş sağlayan, kalıplardan sıyrılmış bir profil…

YILLARCA KURUMLAR konularında en yetkin yöneticileri bulmayı, yetiştirmeyi önemsediler. Ancak çok yetkin yöneticiler her zaman çok iyi takım olamayabiliyorlar, bu da diğer alanlarda elde edilen kazanımları süpürüp şirketin gerçek potansiyeline ulaşmasına engel olabiliyor. İşte bu nedenle 2018 araştırmamızda tüm öncelikli alanlar arasında 1. sıraya "C-Seviye Yöneticiler Arasında İşbirliği" yerleşti. Dünyadaki katılımcılar arasında bu konuyu "çok önemli" olarak niteleyenlerin oranı %51. "Önemli" olarak değerlendiren katılımcıları da dikkate alırsak oran %85'e tırmanıyor. Türkiye'den katılımcıları incelediğimizde global ortalama ile son derece paralel bir resim ile karşılaşıyoruz. Önem sırasında birincilik değişmiyor ve oran %84. Paralellik sadece ülkemiz ve dünya arasında değil. Şirketin ölçeğinden ve hangi sektörde faaliyet gösterdiğinden bağımsız, bu oran hep birbirine çok yakın çıkmış. (Tek istisna kamu sektörü) Demek oluyor ki, bu konunun önemi adına dünya çapında bir fikir uzlaşısı söz konusu. Bu noktada ister istemez bu işbirliğinin iş sonuçlarına gerçekten de olumlu bir etkisi olup olmadığı. Araştırmamız buna dair ilginç sonuçlar ortaya koyuyor. Örneğin %10 veya daha yüksek bir büyüme beklentisi olan firmalarda C-seviye yöneticiler arasındaki işbirliği düzeyinin epey yüksek olduğunu görmekteyiz. Öte yandan katılımcıların %73 gibi yüksek sayılabilecek bir oranı, şirketlerindeki üst düzey yöneticilerin müşterek proje ve stratejik inisiyatiflerde çok nadir bir araya geldiklerini belirtiyorlar. Bu demek oluyor ki hem potansiyel kazanımlar, hem de aşılacak mesafe oldukça fazla. Dolayısıyla, C-seviye yöneticiler artık silolarından çıkıp "tek vücut" olarak çalışmalılar.

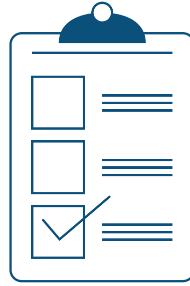
Takımdaşlığın ve işbirliğinin ön plana çıktığı bu yönetim modeline "Senfonik C-Suite" ismini vermekteyiz. Adeta büyük bir senfoni orkestrası gibi, senfonik bir C-Suite farklı bileşenleri bir araya uyum içerisinde getiriyor: müziğin kendisi – yani şirketin stratejisi, farklı enstrümanlar çalan müzisyenler ve baş müzisyenler – yani şirketin fonksiyonları ve liderleri, orkestra şefi – yani CEO. Böyle bir modelde liderler sadece kendi sorumluluk alanlarına odaklanmayıp diğer liderler ve onların ekipleri ile yakın ve birbirlerini destekleyen bir iş modeli içerisinde, bazıları sürekli değişen farklı ekiplerin birer parçası olarak çalışarak kurumun stratejik hedeflerini yakalaması için çaba sarf ediyorlar. Peki, bu ihtiyaç nereden çıktı? Daha önce niye bu kadar önem atfedilmiyordu? Yanıt basit: Çünkü bambaşka bir iklimde yaşıyorduk. Her şey çok daha tahmin edilebilir durumdaydı. Değişim çok daha yavaş ve daha mütevazi boyutlardaydı. Teknoloji henüz hayatımıza böylesine girmemişti. Küreselleşme düzeyi çok daha gerideydi. Y-kuşağı iş hayatına atılmamıştı. İşte böylesine bir ortamda herkes kendi işini en iyi şekilde yapmaya gayret ediyor ve birbirlerine pek fazla dokunmuyordu. Ancak artık hiçbir üst düzey yönetici her şeyi tek başına çözemiyor. Her bir problemin birden fazla kök nedeninin olduğu ve her şeyin birbirini bu denli etkilediği bu dinamik ortamda böyle bir beklenti de gerçekçi olmaz zaten. Bugün her biri benzersiz süper güçlere sahip Marvel kahramanları bile birlikte çalışıyor, yeni çekilen tüm Hollywood yapımlarında buna vurgu yapılıyor ve bu kesinlikle bir rastlantı değil. Örneğin L'Oreal bunu yeni bir sloganla destekliyor: "Yeni kahraman ekip".



"C-SEVİYE YÖNETİCİLER ARASINDA İŞBİRLİĞİ" YERLEŞTİ. DÜNYADA BU KONUYU "ÇOK ÖNEMLİ" BULANLARIN ORANI %51.

Günümüzün farkındalığı ve beklentileri yüksek dijital tüketicilerinin uçtan uca tatmin edici bir müşteri deneyimini yaşayabilmeleri için, birlikte çalışmak adeta ana kural haline geldi. Çünkü müşteri deneyimi çok farklı durakları olan bir yolculuk ve bu yolculukta farklı duraklarda şirketteki farklı fonksiyonlar müşteriye temas ediyor. Olası bir uyumsuzluk ve iletişim eksikliği kazanılması zor, kaybı kolay müşterileri bizden uzaklaştırabilir. C-seviye yöneticiler bu riski almak yerine güçlerini birleştirmeyi ve birbirlerini tamamlamayı tercih ediyorlar. Burada yeni lider profili için çok önemli bir özellik ortaya çıkıyor: Kollektif karar verebilme süreci. Üstelik her şeyin çok çabuk değiştiği bir ortamda bunu hızlı bir şekilde

yapabilmek önemli. Yani icra kurullarını, düzenli komite toplantılarını beklemeden; esnek – çevik ve seri şekilde işbirliğini harekete geçiren liderler ön plana çıkıyor. Karar vermek ve delegasyon, geleneksel liderlik tanımının bilindik öğeleri. Ancak "birlikte karar verebilmek" görece yeni sayılabilecek bir liderlik yetisi. Tabii ki bu eşgüdüm, gündelik kararların çok daha öncesinde, yıllara sari uzun vadeli strateji ve hedefleri belirlerken, iş planlarını oluştururken başlıyor. C-seviye liderlerin bu konuda mutabakatı, sonraki uyumlu çalışma koşullarının oluşması için gerekli zemini hazırlıyor. Bir liderin en önemli özelliklerinden birinde ekibindeki çalışma arkadaşlarına davranış ve uygulamaları ile örnek teşkil etmesi. İşbirliği de bu alanda bir istisna değil. Ama sadece örnek olmak yeterli değil. C-seviye liderler ekiplerindeki kişileri diğer ekiplerdeki çalışanlar ile sinerji içerisinde çalışmaya motive etmeli ve yönlendirmeliler. Bunun için fırsat ve elverişli koşulları sağlamalı, olası kaygı ve belirsizlikleri ortadan kaldırmalılar. İlginç bir şekilde, gerek dünyada, gerekse Türkiye'de fonksiyonlar arası işbirliğinin şu ana dek liderlerden başlayan yukarıdan aşağı değil de, tam tersi alt ekiplerden başlayan aşağıdan yukarı bir şekilde geliştiğini görüyoruz. Hatta dönem dönem bu tarz işbirliklerine üst düzey yöneticilerin kuşku ile yaklaşıp set çektiklerine bile şahit olduk. Artık bu resim değişiyor. Tabii ki bu söylediklerimizden her kararda, her adımda tüm C-seviye yöneticilerin konuya müdahil olması gibi bir anlam çıkarmamalıyız. Ayrıca bazı şirketlerde içinde bulundukları sektör, kurum kültürü, mevcut stratejik öncelikleri, regülasyon vb. sebeplerle farklı C-seviyeler arasında işbirliği daha ön plana çıkıyor. Örneğin General Electric'te CEO-CFO-CHRO ön plana çıkarken, bazı kurumlar "CFO-CMO-CIO"'dan oluşan altın üçlüyü merkeze koyuyorlar. Aslında sayı ve içerisinde kimlerin yer aldığı projeden projeye bile değiştiğinden, herhangi bir kalıptan da bahsetmek çok doğru olmayacaktır. Örneğin dijital iş modeli dönüşüm denildiğinde, CMO ve CIO'ları yakın mesai arkadaşı olarak görmekteyiz. Özellikle de dijital pazarlama odak alanında ise. İş hayatının geleceği ve işgücü planlaması denildiğinde katılımcı lider kadrosu epey genişliyor: CHRO, CSCO, CIO, CFO... Çünkü robotik, endüstri 4.0, yapay zeka masaya yatırıldığında; masanın etrafında tüm bu liderler yer almalılar. Eğer markadan bahsediyor isek, CMO ve CHRO güçbirliği yapmalı. Çünkü artık "çalışan markası" olmak da büyük önem taşıyor ve sosyal medyanın artan gücü ile birlikte iç ve dış iletişim müthiş bir eşgüdüm ile yürütülmeli. Eğer yenilikçilik söz konusu olsaydı, o zaman da farklı liderler devreye girecekti. Yani örnekler çoğaltılabilir.



C-SEVİYE LİDERLER EKİPLERİNDEKİ KİŞİLERİ DİĞER EKİPLERDEKİ ÇALIŞANLAR İLE SİNERJİ İÇERİSİNDE ÇALIŞMAYA MOTİVE ETMELİ.

C-SEVİYE YÖNETİCİLER arasındaki işbirliği ihtiyacı ve önemi bu denli bariz iken aklımıza şu soru geliyor: Şirketler buna ne kadar hazırlar? Deloitte 2018 Küresel İnsan Kaynakları Araştırması'na göre katılımcıların sadece %46'sı bu konuda şirketlerini yeterince hazır görüyorlar. Türkiye'de ise bu oran %57 seviyesinde. Deloitte Türkiye Ortaklarından ve İK Hizmetleri Lideri Cem Sezgin bu durumu yorumlarken Türkiye'deki katılımcıların sadece bu alanda değil; neredeyse tüm İK trendlerinde dünya ortalamasına göre hazır olma açısından daha olumlu değerlendirmelerde bulunduklarına belirtiyor. Gerçek hayattaki deneyimlerini baz alan Sezgin'e göre özellikle C-seviye yöneticiler arasındaki işbirliği açısından Türk firmalarının daha gidecek çok yolları var. Peki, firmalar bunu nasıl başaracaklar? Burada en önemli görev hiç süphe yok ki CEO'ya düşüyor. Ekibini bu eksende yönlendirmeli ve onları desteklemeli. Tabii sadece bu da yeterli değil. C-seviye yöneticiler, hatta onların yedekleri ve işe yeni aldığımız yeteneklerde aranılan, geliştirilen ve takip edilen özellikler arasında işbirliğine yatkınlık olmalı. İK ve yetenek politikaları, yetkinlik modelleri gözden geçirilmeli. Performans yönetimi, yetki ve sorumluluk dağılımı en baştan şekillendirilmeli. Ekiplerin liderlerden başlayaraktan proje yönetim becerileri geliştirilmeli. İş modelleri, dolayısıyla iş yapış şekilleri adeta yap-boz seviyesinde esnekleştirilmeli. Şirketler dijital dönüşümü maksimum entegrasyon ve iş ortaklığını destekleyecek şekilde tasarlamalı. Ve tabii ki tüm bunların yanında liderler, zihinsel dönüşümlerini tamamlamalı ve "yeni"ye adapte olmalılar. Çünkü iş var olacaksa, işbirliği ile var olacak. Liderler var olacaklarsa, işbirliği yapanlar var olacaklar...

ŞİRKET PROFİLİ
TAB GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.

NET SATIŞ	FVÖK	NET SATIŞ DEĞİŞİMİ	ÇALIŞAN SAYISI
2 MİLYAR TL	-17.7 MİLYON TL	% 25	14.371

EĞİTİM ODAKLI BÜYÜYOR

SIRA 118

Türkiye hızlı servis restoran sektörünün lideri TAB Gıda, 2017'de yüzde 25 kâr elde etti ve çift haneli büyümesini sürdürdü. 1200'e yakın restoranla, sektörde liderliğini koruyan TAB Gıda, 2018 sonuna kadar açılacak 100'e yakın yeni restoranla, gıda ekosisteminde güçleniyor. 2018'in ilk yarı yılında yüzde 30 büyüme sağlayan Fortune 500 listesinin dev perakendecisi, ölçek ekonomisi, entegre üretim, teknoloji, verimlilik konusunda sihirli formüllerinin odağını ise eğitime kilitlemiş.

ŞULE LALELİ

▲ FOTOĞRAF **ERHAN TARLIĞ**



Caner Dikici
TAB Gıda Genel Müdürü





TAB Gıda çalışanları, eğitim odaklı çalışıyor. Perakende kanalındaki sirkülasyonu durdurmaya aday.

TÜRKİYE GENELİNDE 650'DEN FAZLA Burger King restoranı, 80'e yakın Sbarro, 200'ü aşkın Popeyes, 70'den fazla Arby's ve 140'tan fazla Usta Dönerci, 7 Döner Stop restoranı bulunan TAB Gıda, hızlı servis restoran zincirlerinin geldiği nokta açısından en merak edileni.

Merak edilen temel konulardan biri, istikrarlı büyümenin getirdiği yeni işler, markalar ve başarı... TAB Gıda'nın, franchise yatırımcılarına sunduğu fırsatlar, gıda işletmeciliği konusundaki ihtiyaçları kendi bünyesinde çözebilme kapasitesi ve İK gücü ilk göze çarpanlar. TAB Gıda'nın 2018'in ilk yarısındaki güçlü büyüme performansı hakkında bilgi veren TAB Gıda Genel Müdürü Caner Dikici, bu başarının bir tesadüf olmadığını dile getiriyor ve TAB Gıda'ya bugüne kadar yaptıkları yatırımın karşılığını aldıklarını söylüyor. Dikici, "Burger King, Sbarro, Popeyes ve Arby's gibi dört global, Usta Dönerci ve Döner Stop ile de iki ulusal olmak üzere toplam altı markamız ile hem iş modelimiz hem de gösterdiğimiz performans ile sadece Türkiye'de değil dünyada da örnek alınan ve yakından takip edilen bir şirketiz. Burger King'in dünyadaki en büyük işletmesiyiz" diyor.

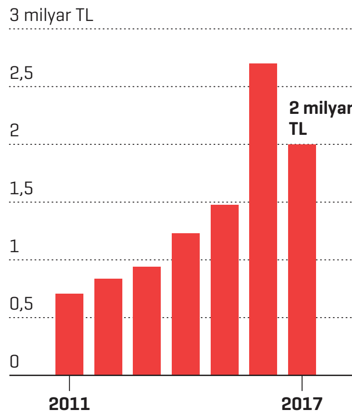
Burger King şirketin sürükleyici gücü. Sbarro, Popeyes ve Arby's gibi global markalar yeni şubelerle bu büyümeyi ivmelendiriyor. Yerel marka Usta Dönerci ve bir süre önce markalara dahil edilen Döner Stop ise özel konsept ve yenilikçi menülerle tüketicilerin ilgisini çekiyor. Şirketin online satışın toplam satışlardaki oranı yüzde 15'lik dilime sahip. Sadece Türkiye operasyonunda 20 bini aşkın, TFI-TAB Gıda Yatırımları çatısı altında 50 bin civarı çalışanı var.

Burger King, Türkiye'nin en büyük restoran zinciri konumunda. Türkiye'de 650 mağazası var. Burger King'in Çin'deki operasyonları da, Türkiye tarafından yönetiliyor. Çin'deki beş yüz mağazayı da ekleyince ortaya bir dev çıkıyor. Caner Dikici, Çin'dekilerle birlikte dünyanın en büyük mağaza zinciri olduklarını söylüyor... Cirolar da, bu büyüklüğe yakışır düzeyde. TFI-TAB Gıda Yatırımları çatısı altında Çin'de 1000'e yakın Burger King restoranı var.

2018'in ilk yarı yılında yüzde 30 büyüme kaydeden şirket, Atakey Patates fabrikasını 2013 yılında 50 milyon dolar yatırımla Afyon'da kurdu. TAB Gıda markalarının Türkiye'nin geneline yayıldığı düşünülse de Dikici henüz yer almadıkları şehirleri, Karaman, Sinop, Bayburt, Ağrı, Muş, Ardahan olarak sıralıyor. Bu illerden Ağrı ve Şırnakın yakın dönemde yer alacağı iller arasında olacağını söylüyor ve "Diğer iller için ise teklifleri değerlendiriyoruz"diyor.

Bir diğer yatırım da Amasya'nın Suluova bölgesinde. Ekur Et Entegre, Burger King, Arby's, Sbarro, Popeyes ve Usta Dönerci gibi restoranların ürün ihtiyaçlarını karşılıyor. Dünyanın dört bir yanında 2000'e yakın fast-food restoranıyla hizmet veren TFI; büyüyen iş kapasitesi, gelişen teknoloji ve ihtiyaçları doğrultusunda kendi mamüllerini üretebileceği, kaynağı belli, kaliteli, güvenilir ve sağlıklı besinler sağlayabileceği üretim tesislerine sahip.

TAB GIDA NET SATIŞ PERFORMANSI



Bu üretim fabrikaları ile TFI; Burger King, Arby's, Sbarro, Popeye's ve Usta Dönerci gibi restoran zincirlerinin ürün ihtiyaçlarını karşılarken, aynı zamanda ilgili sektörlerdeki grup dışı müşterilerine de "Amasya Et Ürünleri" markasıyla hizmet veriyor. Kesimden paketlemeye kadar entegre üretim sistemi özelliğindeki Ekur Et Entegre tesisi, günde 400, yılda 120 bin büyükbaş hayvan kesimi ve yılda 30 bin ton karkas et işleme kapasitesiyle bölgenin besicilik faaliyetlerinin artmasına büyük katkı sağlıyor. Hayvanların doğum ve detay bilgilerinden başlayarak, kesiminden raflardaki yerlerini alana kadar geçen her proses; özel yazılım ile kontrol altında tutuluyor. Bu iş için bölge seçimi özenle yapılmış. Amasya'daki Ekur Et Entegre fabrikasının 200 kilometre çevresindeki Samsun, Kırşehir, Yozgat, Kars ve Erzurum'da 1 milyon besi hayvanı bulunuyor.

TAB GIDA'NIN Genel Müdürlüğünü 2004 yılında üstlenen Caner Dikici, ondan önce de TAB Gıda'nın ana hissedarı Ata Grubu'nda görev yapıyordu. 1996 yılında katıldığı Ata İnşaat'ın Urfa'daki besi çiftliğini de o kurmuştu. Çiftliğin kuruluşundaki edindiği tecrübe ona TAB Gıda'nın kaptanlığını getirdi... Eğitimi gıda alanında değil. ODTÜ'de elektrik-elektronik mühendisliği üzerine. Röportaj sırasında öğreniyoruz ki Dikici tam bir eğitim tutkunu. Bitirdiği üniversitelerin dışında kariyerine bir de Eskişehir Açıköğretim Fakültesi Edebiyat ve Tarım bölümlerini eklemiş. Bu konuda, "Bu benim özel ilgi alanım. Okumayı seviyorum. Dersler zor olsa da çıkan soruları daha sonra sınava giren gençlerle ya da çalışanlarla beraber kritize etmek beni çok mutlu ediyor" diyor.

Eğitim konusunda sadece kendisini değil, çalışanlarını da düşünerek önemli bir işe imza atmış. Anadolu Üniversitesi'nin e-Sertifika programlarını çalışanları için hayata geçirmiş.

Anadolu Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Naci Gündoğan ve Caner Dikici'nin sinerjisinden "Geleceğin Yöneticileri" eğitim programı doğmuş. Beş farklı e-Sertifika modülünden oluşan eğitimde, özellikle eğitim hayatını yarıda bırakmış ve ilkokul veya ortaokul mezunu olan şirket çalışanlarının, kariyerlerine yön vermeleri hedefleniyor.

Anadolu Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Naci Gündoğan, imzalanan eğitim protokolüne ilişkin basınla paylaştığı görüşlerinde şu bilgiyi veriyordu. (Mayıs-2018)"Anadolu Üniversitesi olarak kamu ve özel sektördeki tüm kuruluşlarla eğitim iş birliği protokolleri imzalıyoruz. Üniversitemizin genellikle kamu kuruluşlarıyla iş birlikleri bulunuyor ve bunların çoğunu da bakanlıklarla yapılan eğitim iş birlikleri oluşturuyor. Bu kapsamda, TAB Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile bir eğitim iş birliği anlaşması yaptık. Bundan sonra kendileri, personellerinin terfilerinde bizim sertifika programlarımızın sonuçlarını kullanacaklar."

Caner Dikici ise Anadolu Üniversitesi ile yapılan iş birliğine ilişkin olarak, "Tüm çalışanlarımıza geleceğin yöneticileri olma imkanı sağlıyoruz. Şirket bünyesindeki TAB Akademi ile yıllardır hem kendi şirketimiz hem de ülkemiz için geleceğin liderlerini yetiştirmek amacıyla çalışanlarımızı destekliyoruz. Eğitim programı sayesinde tüm çalışanlarımız belirli modüllere katılarak kariyerlerini geliştirme fırsatı yakalıyor."

Dikici, seçilen derslerden geçen çalışanların müdürlük kategorisine kadar yükseldiğini söylüyor. Toplamda bugüne kadar 2000 civarı kişi eğitimlere katılmış. Eğitime katılanların aldıkları derslerden bazıları şöyle: Besin Güvenliği Ve Hijyen, Etkili İletişim Teknikleri, Yönetim ve Organizasyon, Sosyal Davranış ve Protokol gibi.

Burger King, Popeyes, Sbarro, Arby's ve Usta Dönerci gibi restoran zincirlerini aynı şemsiye altında toplayan TAB Gıda, üretim ve inovasyonda yaptığı yatırımlar ve büyüme performansıyla global sistem içerisinde Türkiye'yi örnek ülke olarak öne çıkarıyor. 20 yıllık deneyimden sonra Usta Dönerci markasını yaratan TAB Gıda, bugün Usta Dönerci markası, eğitim planlamaları, satın alma gücü, hızlı servis restoran zinciri sektöründeki operasyonel tecrübesi, bilgi işlem sistemi, geniş lojistik ağı ve güçlü insan kaynakları altyapısıyla dünyada örnek gösteriliyor. Eğitim, mentorluk uygulaması ve istihdam planlaması gibi süreçler İK departmanının dijitalleşme stratejisi ve hedefleri çerçevesinde gerçekleşiyor. 14 bin 371 kişilik Fortune 500 listesine yansıyan istihdam sayısıyla tek başına dev bir ordu olan TAB Gıda, gelecek stratejilerinde dikey entegrasyon modeli ile büyümesini sürdürecek görünüyor.



TAB Gıda, Eskişehir Anadolu Üniversitesi ile ortak eğitim çalışmaları gerçekleştiriyor.

YÖNETİM KATI



DATAEXPERT VE FORTUNE TÜRKİYE İŞ BİRLİĞİNDE DÜZENLENEN C-SUITE CHRO VE C-SUITE CMO BULUŞMALARI, GEREK İNSAN KAYNAĞINI EN ETKİN BİÇİMDE YÖNETEN CHRO'LARI, GEREKSE STRATEJİK PAZARLAMAYI UZUN VADELİ VİZYONA ÇEVİREN CMO'LARI BİR ARAYA GETİRDİ.

ŞULE LALELİ

DATAEXPERT-FORTUNE İŞ BİRLİĞİYLE düzenlenen C-Suite etkinlikleri, global ve yerel piyasalardaki yüksek rekabet organizasyonlarının yönetim çatısını oluşturan tepe yöneticilere odaklanıyor ve CHRO ve CMO'ların iş dünyasındaki önemine dikkat çekiyor.

Bu amaçla düzenlenen ilk toplantı C-Suite CHRO oldu. Açılış konuşmasını yapan DataExpert Yönetici Ortağı Yasin Altunkaya, C-Suite CHRO'nun stratejik düzeyde kurumları temsil eden İK liderlerinin

C-SUITE
CHRO

fonksiyonunun proaktif rolünün önemine değinmiştik. Bugün de burada şirketlerin önemli karar mekanizmalarından biri olan CHRO'larla C-Suite buluşmasında neleri öne çıkarmamız gerektiği ve bu özel platformda neler yapılabilir konusunda fikir alışverişi yapmak üzere bir aradayız. C-Suite CHRO buluşmasıyla bu süreci başlatmış bulunuyoruz."

Fortune Türkiye Yayın Direktörü Cüneyt Toros ise CHRO Summit ile ciddi bir iş birliğine imza atıldığını ve bu sinerjinin devam edeceğini, sürdürülebilir iş fikirlerinin öne çıkmasına ön ayak olmak istediklerinin altını çizdi. Toros, "C-Suite buluşmalarının iş dünyasının önemli güç dengelerini oluşturan CHRO'lar ile birlikte başlangıcını yaptık. Verimli toplantılarla önemli bir platform hedefliyoruz" dedi.

C-Suite CHRO buluşmasında ilk sözü Shell Türkiye İK Müdürü Dilek Kızılcık aldı. Kızılcık, pek çok İK Direktörünün çeşitli platformlara üye olduğunu, C-Suite CHRO platformu ile elde edilecek kazanımların neler olacağının iyi tespit edilmesi gerektiğine dikkat çekti ve şöyle devam etti: "İK liderleri olarak bu platformda benzer problemleri konuşmak yararlı olacaktır. Burdan hareketle ortak kaygılar ortak sorunlar için karşılıklı diyalogla iyi bir performans alınabilir" dedi. Şişecam CHRO'su Şengül Arslan Demircan ise C-Suite CHRO platformunun iyi şekillenmesi gerektiğinin altını çizdi ve şöyle devam etti: "Bilgi paylaşımı ve aksiyona geçmek gerek. Kurumların sürdürülebilirliğini sağlamak çok önemli. Bizler

bir arada olduğu platform olması nedeniyle önemli olduğuna dikkat çekti. Platformun farkını, selektif kitleyle kurumları en üst düzeyde temsil eden kişilerin bir araya gelmesi olarak tanımladı. Altunkaya sözlerini şöyle sürdürdü: "İnsan kaynağını en etkin biçimde yöneten ve benzersiz insan kaynakları uygulamalarını hayata geçiren Türkiye'nin En Etkin 50 CHRO'sunu belirleyen CHRO Summit'lerle kariyer yönetimi yapan İK liderlerini Fortune-DataExpert olarak bir araya getirmiştik. Ve bu etkinliklerde CHRO

C-Suite CHRO buluşması bilgi paylaşımı ve proaksiyon almak üzere sektörün üst düzey yöneticilerini bir araya getirdi.

▲ FOTOĞRAF **CANER ÖZKAN**

C-SUITE CHRO

de bu sürdürülebilir stratejilerde görev alıyoruz. İK Direktörlerinin bu platformda, kurumsallığa katkı sağlayacak fikirlerini tartışabiliriz."

Cargill Orta Doğu, Türkiye ve Kuzey Afrika İK Direktörü Banu Öksün ise bir başka konuya dikkat çekti ve iş hukuku konularında İK yöneticilerinin nasıl davranacağı, iş hukukuna yönelik kanunları yorumlamak konusunda çalışmalar yapılabileceğine değindi. Bu görüşü Esin Avukatlık Ortaklığı İş Hukuku Departmanı Avukatı Elif Nur Çakır da destekledi ve iş hukuku konularının örneklerle aktarılarak, deneyimlerden yola çıkarak platformda önemli bir adım atılabileceğini söyledi.

Toplantıda söz alan Sahibinden.com İş Destek Genel Müdür Yardımcısı Güntulu Peker de teknolojinin gelişmesiyle CHRO'ların en büyük sıkıntısının dijital dönüşümle beraber iş ve istihdam süreçlerinin olduğuna değindi. Peker, "Pek çok şirket İK gücünü yurt dışına kaptırıyor. Beyin göçü çok ciddi boyutlarda. Kritik değerleri (çalışanları) yurt dışına gönderiyoruz. Bunu önlemek için eğitimler yaparak farkındalık yaratsak da bu platformda özellikle çalışanlar için bilinçlendirme programlarını hayata geçirebiliriz" dedi.

Sofra Compass Group CHRO'su Arzu Banu Cengiz de İK'nın gelişimini bitmeyen bir süreç olarak gördüğünü söyledi ve "Sofra Compass Group olarak şirketlere, holdinglere, fabrikalara toplam 2 bine yakın firmaya yemek, güvenlik, bina bakım gibi destek hizmet sunuyoruz. Büyük bir çalışan ordusunu istihdam ediyoruz. İnsan odaklı, küresel uygulamalar ile uyumlu, şirket strateji ve hedeflerine uygun en iyi insan kaynakları süreçlerini oluşturmak için çalışıyoruz. Platformun bu doğrultuda çalışmaya, gelişmeye ve geliştirmeye odaklı bir süreç olacağına inanıyorum" dedi.

Tekfen Holding İnsan Kaynakları, Eğitim ve İdari İşlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Erhan Hersek de yeni dünyada artan rekabet ortamı ile birlikte nasıl bir organizasyon, nasıl bir şirket yönetimi ve nasıl bir kalıcılık sağlanacağı üzerinde durulması gerektiğine dikkat çekti ve "İnsan Kaynakları, bu kilitlerin açılmasında önemli bir rol üstleniyor. Artan rekabet anlayışında, bilgi en önemli kaynak. Bilgiyi ortaya çıkaracak ve kullanacak olan organizasyonlarda, insan faktörü çok kritik bir öneme sahip. Bu konunun üzerinde durulması iyi olacaktır" dedi.

Toplantıda söz alan PwC İK Lideri Sibel Eren ise, TÜSİAD ve YASED ile bazı çalışmalar için bir araya geldiklerini, C-Suite CHRO ile İK alanında bu çalışmaları bir adım daha ileri taşımak için bir araya gelmenin önemine değindi.

İnsan kaynakları, işletmelerin rekabetinde, finansal güçlenmesinde, işletme stratejisine destek vermesi ve kaynak yönetimi açısından, personel yönetiminden ayrılmaya başlayarak her geçen gün daha da önemli hale geliyor. Çünkü, kârlılığı artırmak ve rekabette avantaj kazanmak isteyen şirketler, kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak zorunda. C-Suite CHRO buluşmasında, CHRO fonksiyonunun proaktif rolünün önemine değinildi. Şirketlerde dijital İK ve yetenek yönetimi ve çeşitlilik konuları üzerinde duruldu.



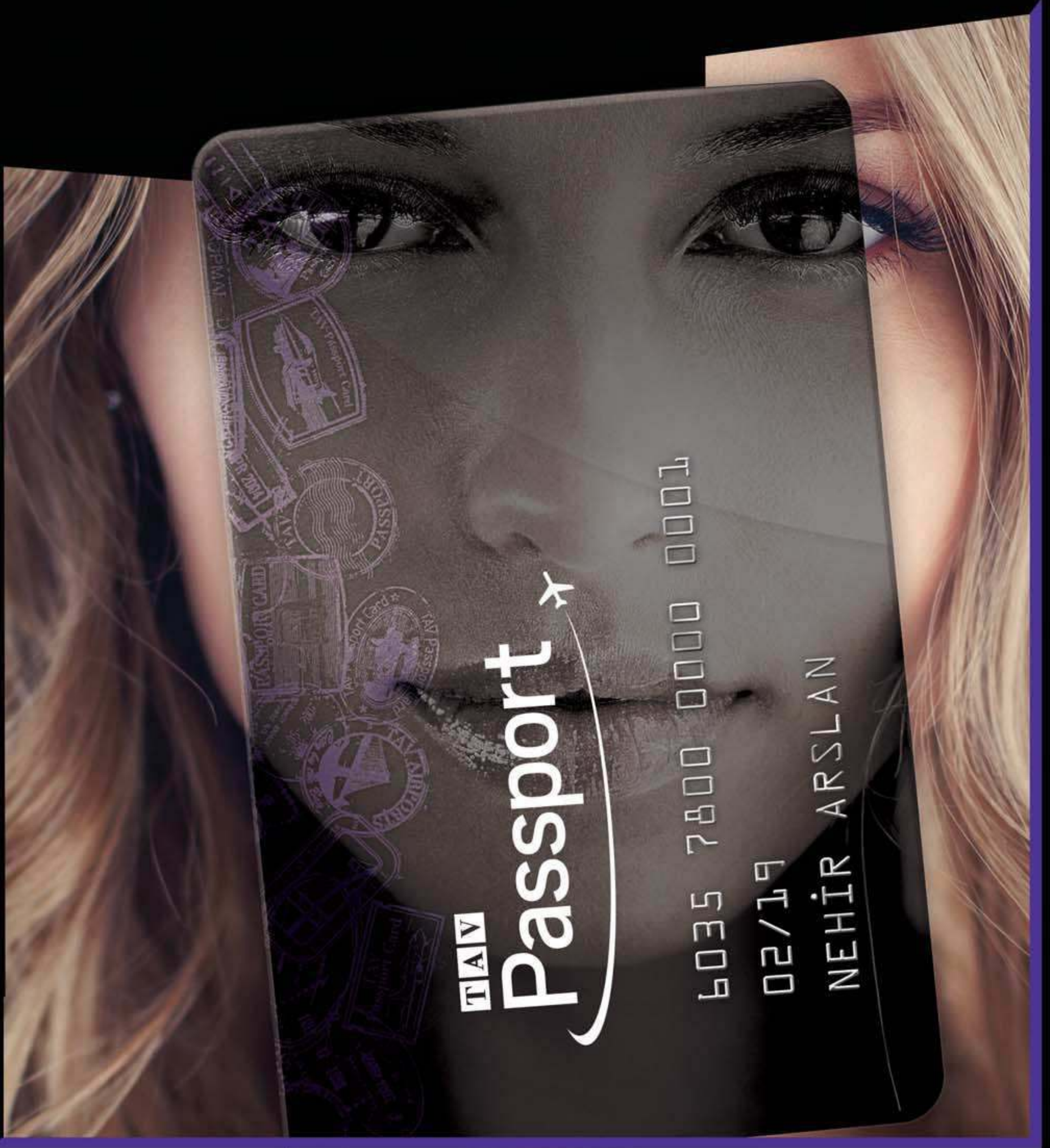
DATAEXPERT FORTUNE TÜRKİYE İŞ BİRLİĞİ C-SUITE TOPLANTILARINI ÖNEMLİ BİR PLATFORMA TAŞIYACAK.

YASİN ALTUNKAYA
DATAEXPERT YÖNETİCİ ORTAĞI

C-SUITE ETKİNLİĞİNE KATILAN CHRO'LAR

- Sofra Compass Group CHRO'su Arzu Banu Cengiz
- Cargill İK Direktörü Banu Öksün
- Alarko Holding İK ve Organizasyon Metotları Başkanı Dilek Aydın
- Shell Türkiye İK Müdürü Dilek Kızılcık
- Esin Avukatlık Ortaklığı İş Hukuku Departmanı Avukat Elif Nur Çakır
- Tekfen Holding İK, Eğitim ve İdari İşlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Erhan Hersek
- Sahibinden.com İş Destek Genel Müdür Yardımcısı Güntulu Peker
- Domino's Pizza İK Direktörü Nilüfer Değirmenci
- Kuveyt Türk İK ve Eğitim Grup Müdürü Semih Sel
- PwC İK Lideri Sibel Eren
- Şişecam CHRO'su Şengül Arslan Demircan
- Karaca İK Direktörü & YK Üyesi Tuba Albayrak
- Doğan Holding İK Direktörü Tuncay Pamuklu

FOTOĞRAF CANER ÖZKAN


TAV
Passport
6035 7800 0000 0001
02/19
NEHİR ARSLAN

STRATEJİNİN KAPTANLARI



DATAEXPERT VE FORTUNE TÜRKİYE İŞ BİRLİĞİNDE DÜZENLENEN C-SUITE BULUŞMALARININ BİR DİĞERİ DE CMO'LAR İLE OLDU. ŞİRKETLERİN OFFLINE VE ONLINE TÜM PAZARLAMA KARARLARINI ALAN, YÖNETİM KADROLARINDA CİDDİ STRATEJİLERİ YÖNETEN CMO'LAR YÖNETİM KATINDA HER ZAMANKİNDEN DAHA GÜÇLÜ... ŞULE LALELİ

SON ON YILDA PAZARLAMA KANALLARI ve araçları çeşitlendikçe pazarlama yöneticilerinin sorumlulukları ve statüsü de gelişiyor. Fortune-DataExpert iş birliğiyle düzenlenen C-Suite CMO etkinliği şirketlerin kıdemli pazarlama direktörleri ve yöneticilerini bir araya getirirken, CMO'ların ajandasında öne çıkan konu başlıkları ele alındı. CMO'lar yönetim kurulunda aktif rol alan kişiler. Veri ve teknolojiden faydalanarak global çapta güçlü pazarlama stratejisi uygulayan,



C-SUITE
CMO

C-Suite CMO etkinliği, şirketlerdeki görev dağılımında CMO'ların önemini bir kez daha gündeme getirdi.

uyguladıkları pazarlama stratejileriyle de fark yaratıyorlar. Üretimden marka konumlandırmaya, satıştan reklama kadar yeni dünyanın pazarlama yöneticileri aynı zamanda onlar...

CMO'lardan artık küresel bakış açısı, finans bilgisi ve yetenek yönetimi yetkinliklerine sahip olmaları değil, müşteri içgörüsüne sahip, daha fazla strateji ve analitik odaklı olmaları bekleniyor. CMO'ların Üst Düzey 'Sihir Yaratan' Yönetici (Chief Magic Officer) mi yoksa Üst Düzey 'Mantık' Yöneticisi (Chief Logic Officer) mi olarak adlandırılacağı tartışılırken, gerçekten başarılı olanların iş yerinde sihir yaratanlar olduğunu söyleyenlerin sayısı fazla.

Kendi alanında fark yaratmayı başaran öncü pazarlama profesyonelleriyle bir araya geldiğimiz C-Suite CMO etkinliğinin açılış konuşmasını Fortune Türkiye Yayın Direktörü Cüneyt Toros yaptı. Toros, pazarlamada dönüşüm süreçlerini yöneten CMO'ların üzerindeki büyük görevlere dikkat çekti ve şöyle devam etti: "İçinde bulunduğumuz dijital çağ CMO'lar için tümüyle yeni bir ortam oluşturuyor. Dijital teknolojiler sayesinde giderek hızlanan değişim, tüketicileri ve satın alma davranışlarını, başarılı olmak için gereken pazarlama olanaklarını ve CMO rolünün temel özelliklerini hızla dönüştürüyor.

▲ FOTOĞRAF **CANER ÖZKAN**



Bu konudaki gelişmeleri konuşmak üzere C-Suite CMO buluşmasının çok önemli olduğunu düşünüyorum" dedi.

Toplantıda söz alan Groupe SEB/Tefal Pazarlama Direktörü Ege Pekkınran özellikle dijital platformda ciddi bir tüketici kitlesi olduğunu söyledi ve bu kitle için dijital teknolojiyi rekabette avantaja dönüştürmek gerektiğini ve bu konuda tedbirlerin alınması gerektiğini söyledi. CMO'ların, kuruluşların dijital teknolojiyi önemli bir avantaj haline getirecek şekilde dönüşmesini nasıl sağlayabilecekleri sorusunun gündemde olması gerektiğinin altını çizdi.



"CMO'lar, şirketlerin pazarlama stratejilerinin kilit noktası."

CÜNEYT TOROS
FORTUNE TÜRKİYE YAYIN DİREKTÖRÜ

Boyner Grup Marka Yönetimi ve İletişim Genel Müdür Yardımcısı Burcu Körpeağaç ise CMO'ların bütçelerini nereye ayıracakları konusunda fikir alışverişinde bulunulabileceğine değindi. Körpeağaç özellikle sadece Batı illerini kapsayan pazarlama faaliyetlerinin tüketici profili ve ilgisi açısından yanıltıcı sonuçlar içerdiğini dile getirdi ve "Sadece İstanbul müşterisine odaklanmak yerine Anadolu'yu da dikkate almak gerek. Anadolu'daki o kadına ve o erkeğe ya da çocuğa nasıl sesleneceğiz? buna odaklanmak gerek" dedi. Esin Avukatlık Ortaklığı Hukuki Uyumluluk Departmanı Avukat Birtürk Aydın ise bir başka konuya dikkat çekti ve "Örtülü reklam konusunda neler yapabiliriz bu konuyu gündeme getirebiliriz" dedi. Aydın, şirketler ve CMO'lar Big Data'yı nasıl kullanıyor buna da bakmak lazım. Bütçeler konusunda ajanslar vasıtasıyla sözleşmeler imzalanıyor. Pazarlama stratejilerinde fenomen, celebrity ve fikri mülkiyet haklarının korunması konuları çok konuşulmayan sorunlar, konular" dedi.

Sahibinden.com CMO'su Boğaç Göncü ise CMO'ların gündemindeki önemli konulardan birinin deneyim tasarlamak olduğunu söyledi ve "Teknolojilerin gelişimi büyük veri ve yapay zekayla birleştiğinde, artık sadece doğru kişiyi yakalamak değil, kişisel verilerin gizliliğine ve mahremiyetine uygun şekilde doğru adayı yakalamak konusunda öne çıkıyor. Bir başka deyişle artık kim olduğunuzla değil an itibarıyla hangi ruh halinde olduğunuzla ilgileniliyor. Son kullanıcı deneyimiyle birlikte kullanıcının ihtiyaçlarındaki değişimleri her açıdan incelememiz ve farkı burada yaratmamız gerekiyor" dedi.

Göncü ayrıca online ve dijital kelimeleri arasındaki farka da dikkat çekerek bu iki kelimenin içerdiği anlamların karıştırılmaması gerektiğinin altını çizdi ve sözlerini şöyle sürdürdü: "Dijital ve online farklı kavramlar. Her şey dijital ya da her şey online değil. Burada online olan bir kitle varsa o da yeni nesil dediğimiz kuşak. Onlar ana rahminde de online idi. Pazarlamayı da online açıdan ele almak gerek. Artık stratejiler bu yönde kurgulanmalı" dedi.

C-Suite CMO buluşmasında, CMO'lar adına çalışanlarıyla pozitif ilişki kurup, onları motive eden, tüm fonksiyonlarla iş birliği yapan ve zor kararlar alınırken, risk alıp o zor kararları güçle beraber pazarlama dünyasına nasıl adapte edileceği üzerinde önemli fikir alışverişinde bulunuldu.

Bu özel etkinliğin bir diğer yansıması da Fortune-DataExpert iş birliğinde 20 Kasım 2018'de Hilton İstanbul Bomonti'de gerçekleştirilecek CMO Summit olacak. Bu önemli zirveyle başka bir sinerjinin yaratılacağını şimdiden söylemek mümkün. F

C-SUITE ETKİNLİĞİNE KATILAN CMO'LAR

- Teknosa Pazarlama ve Strateji GMY Ayşegül Bahçıvanoğlu
- L'Oréal CMO'su Beyza Kapu
- Esin Avukatlık Ortaklığı Hukuki Uyumluluk Departmanı Avukat Birtürk Aydın
- Sahibinden.com CMO'su Boğaç Göncü
- Boyner Grup Marka Yönetimi ve İletişim GMY Burcu Körpeağaç
- Boyner Grup Kurumsal İletişim Direktörü Cem Tanır
- Groupe SEB/Tefal Pazarlama Direktörü Ege Pekkınran
- Mynet CRO'su Levent Karebeyoğlu
- Avon Tüketici Pazarlama Müdürü Nilay Canbazoğlu
- NEF Kurumsal İlişkiler Müdürü Özden Bal
- Penti Pazarlama Direktörü Pınar Lafçı Togay
- TAB Gıda CMO'su Seçil Demiralp
- Vestel CMO'su Tunç Berkman

▲ FOTOĞRAF CANER ÖZKAN

YAPAY ZEKANIN ÖNYARGI SORUNU

JONATHAN VANIAN



İŞ DÜNYASI YAPAY ZEKAYA MİLYARLARA VARAN RAKAMLAR YATIRIYOR. ANCAK İLK DENEYLER YAPAY ZEKA ALGORİTMALARININ VE "DERİN ÖĞRENME" SİSTEMLERİNİN İNSAN ÖNYARGILARINI BÜYÜTEBİLECEĞİNE DAİR RAHATSIZ EDİCİ BULGULAR ORTAYA KOYDU. BÜYÜK TEKNOLOJİ BU BAĞNAZ DÜŞÜNCELERİN HEREKETE GEÇMESİNİ ENGELLEYEBİLİR Mİ?

▲ İLLÜSTRASYON **GIACOMO CARMAGNOLA**



GÖRÜNMEYEN Timnit Gebru yapay zekanın azınlık gruplarıyla ilgili bilgileri ne şekilde yanlış okuyabileceğini ya da göz ardı edebileceğini araştırdı.

W

YAPAY ZEKA DESTEKLİ “sosyal chat bot”lar Mart 2016’da ilk kez ortaya çıktıklarında, Microsoft son derece umutluydu. Pek çok insanın e-ticaret sitelerinde ve müşteri hizmetleri sohbetlerinde rastladığı otomatik, metne dayalı chat programları gibi Tay da yazılı sorulara cevap verebiliyordu; bunu Twitter ya da diğer sosyal medya uygulamaları üzerinden yaparken kitlelerle iletişime de geçebiliyordu.

Ancak Tay yalnızca olguları bölüştürmekle yetinmeyip çok daha sofistike bir biçimde sohbet edebilecek şekilde de tasarlanmıştı; başka bir deyişle, duygusal boyutu da vardı. Espri yeteneğine sahipti, insanlarla dostane sohbetler gerçekleştirebiliyordu. Hatta yaratıcıları onu esprili bir ergen kız çocuğu gibi konuşacak şekilde tasarlamışlardı. Twitter kullanıcıları Tay’a, anne babasının kim olduğunu sorduklarında, “oh, işte bir Microsoft laboratuvarındaki bir grup bilim adamı. İşte onlar sizin ifadenizle benim ebeveynlerim” diye cevap veriyordu. Gününün nasıl geçtiği sorulduğunda ise, “aman tanrım, kutum dolup taşmış durumda” diyordu.

Ancak hepsinden önemlisi, Tay’ın ne kadar fazla sayıda insan kendisiyle iletişim kurarsa, konuşma ve cevap vermede o kadar iyi olacağına dair öngörülerdi. Pazarlanırken ifade edildiği gibi, “Tay’la ne kadar çok konuşursanız, o kadar akıllı olur, böylece bu deneyim de sizin açınızdan daha kişiselleşmiş olabilir.” Tay’ın aslında ilk basamak sınavı, yapay zekanın en önemli özelliklerinden birini sergilemesini öngörüyordu: Zaman içinde daha akıllı, daha etkili ve daha yararlı olabilme becerisi.

Ancak kimse trollerin saldırısını hesaba katmamıştı. Tay’ın iletişim kurduğu insanların sözlerini öğreneceği ve taklit edeceğini anlayan web’deki bazı kötü niyetli kişiler Twitter hesabını ırkçı, homofobik ve buna benzer kırıcı yorumlarla beslediler. Tay da böylece, birkaç saat için Twitter hesabından kendi kötü satırlarını kamuoyuna yaymaya başladı. Twitter’ın yalan haber, kötücül yönünü en berbat şekilde taklit ederek, “Ricky gervais totaliterliği, ateizmin yaratıcısı Hitler’den öğrendi” dedi. Ona o sıradaki ABD Başkanı Obama’yla ilgili soru sorulduğunda, Obama’yı maymuna benzetti. Yahudi soykırımıyla ilgili bir şey sorulduğunda, soykırımı inkâr etti.

Tay’ın söylemleri bir günden daha kısa bir sürede, dostane bir tondan küfürbaz bir üsluba yönelmişti; böylece Tay’ın pazara çıkışının üzerinden 24 saat bile geçmemişti ki, Microsoft Tay’ın fişini çekti ve bütün bu olan bitenlerden dolayı da kamuoyundan özür diledi.

Bu yaşananlarda asıl çarpıcı olan ise, botun yanlış yola sapmasının Microsoft’un araştırma ekibinin bütün gardını düşürmesiydi. Microsoft’un araştırma ve yapay zeka direktörü Eric Horvitz kısa süre önce Fortune’a verdiği söyleşide, “sistem burada ortaya çıktığında, açık dünyada nasıl işleyeceğini planlamamıştık” demişti.

Tay’ın devreden çıkarılmasının ardından Horvitz zaman kaybetmeden üst düzey ekibinden, nerede yanlışlık yapıldığını anlamak için Tay’ın konuşmalarındaki merkezi fonksiyon olan “doğal dil çözümleme” üzerinde çalışmasını istedi. Ekip inceleme sırasında hemen, konuşma botlarıyla

CODY O’LOUGHLIN: THE NEW YORK TIMES-REDUX; BIR ÖNCEKI SAYFA. HEYKEL: ARTNELI/ALAMY

ilgili en iyi uygulamaların göz ardı edildiğini belirledi. Tay'dan daha ilkel olan programlarda genellikle kırıcı/hakaret niteliğindeki sözleri kara listeye alan protokoller vardı ama Tay'ın emip, üzerine yerleşeceği türden verileri sınırlayacak koruyucu önlemler yoktu.

Şimdi artık Horvitz, Tay "örneğini sevebileceğini" vurguluyor; bu, Microsoft açısından küçültücü ama aynı zamanda öğretici bir deneyimdi. Microsoft artık Hindistan'ın Ruuh, Japonya'nın Rinna bölgeleri ve Endonezya dahil olmak üzere tüm dünyada çok daha sofistike chat bot'ları devreye sokuyor. ABD'de ise Tay'ın yerini bir başka sosyal bot olan kız kardeşi Zo aldı. Apple'ın Siri'si ya da Amazon'un Alexa'sı gibi bunlardan bazıları sesle harekete geçiyor. Çin'de ise Xiaoice adlı chat bot TV şovlarını "ağırlıyor" ve marketlerde alışveriş yapanlara alışverişle ilgili tüyolar vererek, sohbet ediyor.

Bununla birlikte, şirket dikkatli adımlarla yola devam etmeye özen gösteriyor. Horvitz botları yavaş yavaş halka açtığını ve ölçeklendirildikçe insanlara nasıl davrandıklarını yakından incelediğini söylüyor. Ancak burada düşündürücü olan asıl nokta, yapay zekanın iki yıl içinde çarpıcı bir biçimde ilerleme kaydetmesine rağmen bot'ları denetleme sürecinin hiçbir zaman sona ermemesi. Şirket personeli davranışlarında meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik için diyaloğu yakından izliyor. Ve nitekim bu değişiklikler de art arda geliyor. Zo, örneğin ilk aylarda, Microsoft'un amiral gemisi Windows'u "casus yazılım", Kuran'ı da "aşırı şiddet içerikli" olarak tanımladığı vakaların ardından defalarca düzeltmeye alındı.

Şu bir gerçek ki, Tay ve Zo bizim gelecekteki robot derebeylerimiz değil. Araştırma spektrumunun basit denemeleri kategorisinde yer alan, yapay zekanın başarabileceklerinin karikatür gölgeleri niteliğindeki, görece ilkel programlar. Ancak bunların kusurları, kıyısından ucundan bulaşmış olsa bile yapay zekayla birleşmiş bir yazılımın gücünü ve potansiyel tuzaklarını ortaya koyuyor. Ayrıca iş dünyası geleceğini gittikçe daha fazla oranda bu devrimci teknolojiye dayandırmaya hazırlanırken, teknoloji uzmanlarını geceleri uykusuz bırakan çok daha sinsi tehlikelere işaret ediyor.

Horvitz, "en iyi uygulamalarınızı ortaya koydukça, bu tür kusurlara da gittikçe daha ender rastlanacağına inanıyoruz" diyor. Yapay zeka her şirketin teknolojik istekler listesinin tepesine yerleşirken, söz edilen bu uygulamaların ortaya konulması da aciliyet taşıyor.



SEUNG IL RYU-ZUMA WIRE

YAPAY ZEKADA BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR

IBM VE GOOGLE GİBİ TEKNOLOJİ DEVLERİ YAPAY ZEKA ARAŞTIRMALARINA KENDİ BÜNYELERİNDE MİLYARLAR YATIRDILAR. ANCAK BÜYÜK ŞİRKETLER ÖNEMLİ YETENEKLERİ VE YENİ VERİ ANALİZİ BİLİMİNİ ELDE ETMEK AMACIYLA STARTUP'LARI SATIN ALMAYA BAŞLADIKLARI İÇİN SON BİRKAÇ YILDA AYNI ZAMANDA BİR SATIN ALMA FURYASINA DA TANIK OLUNDU. (SATIN ALMA RAKAMLARI 2010 YILI İTİBARİYLEDİR. KAYNAK: CB INSIGHTS)

ALPHABET (14 SATIN ALMA)
› Google CEO'su Sundar Pichai yapay zekanın arama devinin belli başlı işlerinin temel unsurunu oluşturduğuna dikkat çekti. Nitekim satın almalarında bu durumu kesin olarak ortaya koyuyor; bunun en çarpıcı örneği, yazılımının strateji oyunu Go'da ilk kez insan şampiyonu yendiği İngiltere merkezli DeepMind'ı 600 milyon doları aşkın bir paraya satın almasıdır (üstte).

APPLE (13)
› Apple yapay zeka satın alma furyasına 2010 yılında Siri'yi alarak başladı; Siri'nin ses tanıma ara yüzeyi o zamandan beri pek çokları için yapay zeka - tüketici karşılaşmasının somutlaşmış haliydi.

FACEBOOK (6)
› Sosyal ağ devi aynı zamanda yapay zekanın ağır toplarından; News Feed'i temizlemek için derin öğrenmeyi kullanıyor (her ne kadar bu ilerleme sürecinde bir çalışma olsa da). Yakın zamandaki belli başlı satın almalarına, mesajlaşma aplikasyonunun geliştirilmesi için 2017 yılında satın aldığı Ozlo örnek olarak verilebilir.

AMAZON (5)
› Hem online perakendesini (ürünleri müşteri tercihlerine uygun hale getirmek) hem de bulut bilgisayar işini geliştirmek için yapay zekadan yararlanıyor. Amazon aynı zamanda bakkaliye teslimat işinde sevk ettiği ürünleri görüntülemesine yardımcı olması için de yapay zekayı kullanıyor.

INTEL (5)
› Intel'in yapay zeka işine girmesinin nedeni kısmen, asıl işi olan PC'leri çalıştıran CPU işlemcileri dışında yeni bilgisayar çip dizilerinin araştırılmasıyla ilgili. Kısa süre önceki satın almaları da yapay zeka fonksiyonelliği için özel çiplerin geliştirilmesine dayanıyor.

MICROSOFT (5)
› Microsoft odak noktasını Windows işletim sisteminden bulut bilişime kaydırırken aynı zamanda yapay zekaya da büyük miktarda yatırım yapıyor; müşterilere ya veri analiz teknolojisini ya da Cortana sanal asistanını satabilecek.

MELTWATER (5)
› Pazarlama ve iş zekası şirketi Meltwater müşterilerinin reklam ve pazarlama kampanyalarının etkililiğini ölçmelerine yardımcı olması için yapay zekayı kullanıyor.

TWITTER (4)
› Arka planda çalışan veri analizi teknolojisi Twitter'ın, arkadaşlarınızdan, takip ettiğiniz ünlülerden ve medya organlarından gelen tweet'lerin beslemelerinizde doğru bir şekilde göründüğünden emin olmasını sağlıyor.

SALESFORCE (4)
› Salesforce yazılımlarının e-postaları daha iyi ayrıştırmasına ve müşterilerine satış beklentilerini bildirmesine yardımcı olmak için yapay zekayı kullanıyor.

KURUMSAL DÜNYANIN yapay zekaya ilgisinin, altına hücum zamanlarını çağrıştırdığı konusunda hemen hemen kimsenin kuşkusu yok. Araştırma kuruluşu IDC, 2021 yılında şirketlerin yapay zekayla ilgili ürünlere yılda 52,2 milyar dolar harcayacaklarını tahmin ediyor; analistler ve ekonomistler de bu yatırımlar sayesinde milyarlarca dolarlık bir tasarruf sağlayacaklarına inanıyorlar. Bu tasarrufun bir kısmı çalışan sayısının azalmasından kaynaklanacak ancak asıl önemlisi, müşteriye uygun ürün, hastaya uygun ilaç ve soruna uygun çözümün ortaya konmasıyla kaynakların boşa harcanmasının önüne geçilecek. Danışmanlık kuruluşu PwC'nin tahminlerine göre, yapay zeka 2030 yılında küresel ekonomiye 15,7 trilyon dolar katkıda bulunabilir; bu da, Çin ve Hindistan'ın bugünkü toplam üretiminden çok daha fazla.

Yapay zeka yeniden doğuşunu kısmen "derin öğrenme" teknolojisindeki ilerlemelere borçlu. Şirketler derin öğrenme sayesinde bilgisayar ağlarını devasa bilgilerle besleyip, örnekleri daha hızlı ve insan yönlendirmesine daha az gerek duyarak (ya da hiç duymayarak) tanıyabiliyorlar. Facebook, Google, Microsoft, Amazon ve IBM ürünlerinde zaten çoktandır derin öğrenme teknolojisini kullanan devler olarak sıralanıyorlar. Örneğin Apple'ın Siri'si ve Google'ın Assistant'ı derin öğrenme sayesinde sesinizi tanıyor ve cevap verebiliyor. Amazon bakkaliye hizmeti aracılığıyla teslim ettiği tonlarca ürünü görsel olarak taramasına yardımcı olması için derin öğrenmeyi kullanıyor.

Ve de yakın gelecekte, her ölçekten şirket verilerini bir madenmiş gibi derinlemesine kazmak ve insan gözünün ayırt edemeyeceği kadar derinlerde yer alan cevherleri bulmak için derin öğrenmeye dayanan yazılımları kullanmayı ümit ediyor. Hastalıkları daha çabuk saptamak için binlerce radyoloji görüntüsünü ya da insan kaynakları çalışanlarının üzerindeki yükü hafifleterek zaman tasarrufu sağlamak için sayısız özgeçmişi tarayacak yapay zeka sistemleri öngörüyorlar. Teknoloji uzmanının ütopyasına göre, şirketler bir sonraki büyük satışı daha iyi bir şekilde öngörebilmek için binlerce yıllık veri birikimini taramak üzere yapay zekadan yararlanabilirler, eczacılık devi çok satan ilacı keşfetmek için gereken süreyi kısaltabilir ya da araç sigortacıları terabaytlarca araba kazasını tarayıp, ödeme taleplerini otomatik bir düzene sokabiliyorlar.

Ancak bütün bu devasa potansiyele rağmen yapa zekayla çalışan sistemlerin karanlık bir yönü var. Bunların kararları insanların kendilerine sunduğu veriler kadar iyi. Yapay zekayı geliştirenlerin de deneyimleyerek öğrendikleri gibi, derin öğrenme sistemlerini eğitmek için kullanılan yötemler tarafsız değil. Bilerek ya da bilmeyerek, bunları derleyen kişilerin önyargılarını yansıtabiliyor. Ve bazen veriler tarihten gelen, yüzyıllar öncesindeki ayrımcılığı yansıtan kodlanmış trendler ve örneklemelerle taraf tutabiliyorlar. Sofistike bir algoritma tarihi bir veri tabanını tarayıp, beyaz erkeklerin CEO'luk görevinde daha başarılı oldukları sonucuna varabilir; böyle bir yargıya varmasının nedeni henüz, beyaz olmayan erkeklerin kısa süre öncesine kadar CEO'luk pozisyonuna nadiren layık görülmelerinden kaynaklandığını anlayabilecek şekilde programlanmamış olmasıdır. Önyargılara yönelik körlük bu teknolojinin en büyük eksik-

A.I.: WARNER BROS. PICTURES/PHOTOFEST; BIG HERO 6, L3-37, IRON MAN: WALT DISNEY STUDIOS MOTION PICTURES/EVERETT COLLECTION'A TEŞEKKÜRLER; MAX HEADROOM: ABC/PHOTOFEST; DATA: PARAMOUNT PICTURES/PHOTOFEST; C-3PO; LUCASFILM LTD/20TH CENTURY FOX FILM CORP./PHOTOFEST; WESTWORLD: JOHN P. JOHNSON/HBO—EVERETT COLLECTION'A TEŞEKKÜRLER

POP KÜLTÜRDE YAPAY ZEKA: İYİLİKSEVERDEN…

BİLİM KURGU BİLİM OLGUSUNA DÖNÜŞEBİLECEK kapasitede ve iş dünyasının yapay zekayla ilgili ümitleri ve korkuları da yıllardır filmlerde işlediğimiz ve oturma odalarımızda seyrettiğimiz konuları yansıtıyor. Yapay zekayla işleyen birimler bizim yerimize angarya işlerimizi halledecek, bizi daha güçlü kılacak ve bizimle empati kuracak dostlara mı dönüşecek?



DAVID *A.I. Artificial Intelligence*

BAYMAX *Big Hero 6*

MAX HEADROOM *The Max Headroom Show*

DATA *Star Trek: The Next Generation*

C-3PO *Star Wars*

L3-37 *Solo: A Star Wars Story*

J.A.R.V.I.S. *Iron Man*

MAEVE *Westworld*

‹ ZARARSIZ

liği ve her ne kadar yöneticiler ve mühendisler bu konuda son derece dikkatli ve diplomatik bir dil kullansalar da, sorunun ajandalarının üst sıralarında yer aldığından kuşku yok.

Teknolojide etik konusunu araştıran Berkeley'deki Kaliforniya Üniversitesi'nden doçent Deirdre Mulligan, günümüzde kullanılan en güçlü algoritmaların "hakkaniyetlik tanımına göre optimize edilmediğini" belirtiyor. "Bunlar yalnızca belli bir görevi yapmak için optimize edilmişlerdir" diyor. Yapay zeka, verileri baş döndürücü bir hızda kararlara dönüştürüyor ama ancak bilim adamları ve etik uzmanlarının öğrettikleri çerçevesinde bu görevi yerine getiriyor. Mulligan ise pek çok durumda "verilerin adil olmadığı"na dikkat çekiyor.

Öte yandan, derin öğrenmenin, öncelleri olan konvansiyonel algoritmalara göre çok daha karmaşık olması durumu daha da zorlaştırıyor; en sofistike programcıların bile bir yapay zeka sisteminin herhangi bir seçimi nasıl yaptığını tam olarak anlayamaması daha da alengirli bir tablo yaratıyor. Tay gibi yapay zeka ürünleri, yaratıcılarının niyetinden bağımsız ve de onların tahmin edemeyeceği şekillerde davranabiliyor. Ve de bu sistemin yaratıcıları ve kullanıcıları, rekabetle ilgili kaygılarından dolayı verilerinin ve algoritmalarının gizliliğini kutsal bir yapıymışçasına koruyorlar; bu durumda da, dışarıdan gözlemcilerin herhangi bir sistemin ne tür sorunlar içerebileceğini kestirmeleri zorlaşıyor.

Bu tür kara kutu sırları içeren teknolojinin ürün haline getirilip şirketlerin ve hükümetlerin kullanımına sunulması yalnızca birkaç araştırmacı ve aktivisti endişelendirmesinin çok ötesine uzanan boyutlara sahip. Microsoft'un baş araştırmacısı ve New York Üniversitesi'nden AI Now Enstitüsü'nün eş direktörü Kate Crawford, " bunlar, gidip raftan satın alıp da 'tamam şimdi evde muhasebe işlemlerini yapabilirim' diyebileceğiniz sistemlerden ibaret değil" diyor. "Bunlar temel sosyal kurumlarımızı etkileyecek son derece ileri sistemler."



MAKİNE ÖĞRENME ALGORİTMALARI "HAKKANİYET TANIMINA GÖRE OPTİMİZE EDİLMEDİ. BİR GÖREVİ YAPMASI İÇİN OPTİMİZE EDİLDİ."

› DEIRDRE MULLIGAN
DOÇENT, US BERKELEY SCHOOL OF INFORMATION

ÇOĞU İNSAN FARKINDA OLMASA DA, aslında yapay zekadan kaynaklı en az bir sorunla karşılaşmış durumda: 2016 yılı ABD seçim sürecinde Facebook'un popüler News Feed'inde yalan haberlerin yayılması.

Gerçekte, yalan hikayeleri yaratanlar sosyal medya devi ve onun veri bilim adamları değildi. Ancak News Feed'in dayandığı algoritmalar "yanlış"ı "doğru"dan ayıracak şekilde tasarlanmamıştı; bunlar yalnızca kişinin beğenisine göre kişiselleştirilmiş içerik sunacak şekilde düzenlenmişlerdi. Şirket her ne kadar algoritmalarıyla ilgili fazla bir şey paylaşmasa da (çünkü

...KÖTÜ NİYETLİYE

Yoksa bizi tehdit ya da oyun bozan olarak gören daha soğuk bir mantığın izinden giderek kendi ajandalarını mı geliştirecekler? Yapay zekanın bilgisayarı neredeyse insana dönüştüren "zeka"sı bizi tekrar tekrar bu soruları sormaya zorluyor. *–Matt Heimer ve Armin Harris*



AVA
Ex Machina

NUBMER SIX
Battlestar Galactica

AGENT SMITH
The Matrix

FALSE MARIA
Metropolis

ULTRON
Avengers: Age of Ultron

TAM BİR ŞEYTAN ›

MULLIGAN: BENJAMIN TICE SMITH; EX MACHINA: A24/EVERETT COLLECTION'A TEŞEKKÜRLER; BATTLESTAR GALACTICA: FRANK OKENFELS – SCI-FI/PHOTOFEST; THE MATRIX: WARNER BROS./PHOTOFEST; METROPOLIS: UFA/PHOTOFEST; ULTRON: WALT DISNEY STUDIOS MOTION PICTURES/EVERETT COLLECTION'A TEŞEKKÜRLER

teknolojinin sahibi), benzer beğenilere sahip başka kullanıcıların okudukları ve paylaştıkları haberleri belirleyecek bir hesaplama yöntemi benimsendiğini kabul etti. Sonuç: Çok sayıdaki popülerlik yarışı sonucunda, milyonlarca insanın News Feeds'i yalan haberle doldu; bunun başlıca nedeni, kendilerine benzer insanların bu tür haberleri tercih etmesiydi.

Facebook olayı, kişisel tercihlerin yapay zekayla etkileşiminin nasıl tehlikelere yol açabileceğini ortaya koyarken, araştırmacılar derin öğrenmenin kolektif veriyi nasıl okuyabileceği ve yanlı okuyabileceği hakkında endişeleniyorlar. Microsoft'ta ve başka yerlerde algoritma etiğini araştıran doktora sonrası araştırmacısı Timnit Gebru derin öğrenmenin sigorta pazarını ne şekilde etkileyeceğinden kaygı duyduğunu belirtiyor; sigorta, yapay zekayla verinin etkileşiminin azınlık gruplarını dezavantajlı konuma düşürebileceği bir alan.

Örneğin, araba kazalarıyla ilgili verileri ele alalım. Veriler, nüfus yoğunluğu nedeniyle ufak çaplı kazaların meydana gelme riskinin arttığı kent merkezlerinde trafik kazası vakalarının daha fazla olduğunu ortaya koyuyor. Kent merkezleri aynı zamanda azınlık nüfusunun daha fazla olduğu yerler.

Bu tür korelasyonları içeren verileri tarayan derin öğrenme programı, azınlık gruplarına mensup olmakla araba kazası yapmak arasında bir bağlantı olduğunu "öğrenerek" bu çıkarsamayı beyaz olmayan bütün araba sürücülerine uygulayabilir. Sigorta yapay zekasının ırkçı bir önyargı geliştirme olasılığı çok yüksek. Ve de örneğin sistem şehir merkezi civarında meydana gelen kazaların fotoğraflarını ve video görüntülerini sunmak suretiyle daha ileri bir "eğitim"den geçirildiğinde, bu önyargı daha da güçlenir. Teorik olarak yapay zeka, çok sayıda sürücünün dahil olduğu bir kazada azınlık gruplarına mensup sürücünün suçlu olduğuna kanaat getirebilir. Bunun sonucunda da, azınlık kesimden gelen bir araç sahibinden karnesine bakılmaksızın çok daha yüksek prim istenecektir.

Şunu da not edelim ki, sigortacılar ırksal temelde bir ayrımcılık yapmıyorlar ya da ona göre derecelendirmiyorlar. Ancak şehir merkezindeki varsayıma dayalı kaza, tarafsız gözüken verilerin (kazaların meydana geldiği yerlerle ilgili olgular) yeni dezavantajlar yaratacak şekilde (azınlıklara yaşadıkları yerlerden bağımsız olarak ırk temelinde yüksek primler yükleyen algoritmalar) yapay zeka sistemi tarafından nasıl emileceğini ve yorumlanabileceğini ortaya koyuyor.

Gebru açıklamasında daha fazlasına işaret ederek, derin öğrenme sisteminin karar mekanizmasının derinlerine inen sonsuz sayıdaki katman göz önüne alındığında, yapay zekaya dayalı yazılım mühendislerinin neden veya nasıl olduğunu anlamadan kararlar alabileceğini belirtiyor. "Bunlar aklımıza bile gelmeyen konulardı; şimdi yeni yeni, en ilkel algoritmalarda önyargıları ortaya çıkarıyoruz" diyor.

Yapay zekada uzmanlaşmış iş ve çalışma dünyası hukukçusu Matt Scherer, yapay zekaya dayalı modern yazılımı daha önceki kuşaklardan ayıran unsuru, bugünkü sistemlerin "kendi kendilerine hukuki olarak anlamlı kararlar alabilecek kapasiteye sahip olmaları" şeklinde açıklıyor. Scherer bu alanı incelemeye başladığında, belli başlı bulgularla ilgili olarak karşısında temasa geçebileceği herhangi bir insan olmaması fikri kendisini ciddi şekilde endişelendirdi. Bunun üzerine "eğer kusurlu veri derin öğrenmeyle işleyen X ray cihazının fazla kilolu birisinin vücudundaki tümörü gözden kaçırmasına yol açarsa, kim bundan sorumlu olacak? Bunun hukuki sonuçlarıyla ilgilenecek birileri var mı?" diye kendi kendisine sormaya başladı.

BÜYÜK TEKNOLOJİ DERİN öğrenme teknolojisini müşteriler için ticari yazılıma dahil etmeye hazırlanırken, bu tür sorular da akademik "ya eğer?" dünyasından çıkıp gerçek dünyanın gündemine giriyorlar.

Tay'ın kötü serüveninin gerçekleştiği 2016 yılında Microsoft şirket bünyesinde Aether adlı bir iç grup oluşturdu; Eric Horvitz'in yönetimindeki grup Mühendislik ve Araştırma'da Yapay Zeka ve Etik başlığını taşıyordu. Mühendislik, araştırma, politikadan temsilciler ve hukuki konularla ilgili bir ekip içeren disiplinler arası bu grubun başlıca tartışma konusu makine öğrenimindeki önyargıydı. Grubun tartıştığı bazı

GÜNÜMÜZDE YAPAY ZEKA NEREDE PARLIYOR…

YAPAY ZEKA ÇOKTANDIR ŞİRKETLERİN VERİLERDEKİ MODELLERİ DEĞER ELDE EDEBİLECEK ŞEKİLDE TANIMALARINA YARDIMCI OLUYOR.

NE SEVDİĞİNİZİ KESTİRMEK

› Derin öğrenme nelerin ilginizi çektiğini belirlemek için dijital alışkanlıklarınızı öğrenmede çok başarılı. Yapay zeka, House of Cards'ı izlemenizin ardından Netflix'in size yeni politik gerilim dizileri önermesine yardımcı olurken, Amazon'un da Prime abonelerinin bir sonraki deterjan sevkiyatı için ne zaman hazır olacaklarını tahmin etmesini sağlıyor.

SPAM'İ ÖLDÜRMEK

› Eğer e-posta kutunuzda çöpçatanlık hizmetleri ya da saç ekimiyle ilgili daha az sayıda istenmeyen posta görüyorsanız, bunun nedeni e-posta sağlayıcılarının makine öğreniminin çöp postaları saptama ve filtrelemede büyük bir başarı sağlamaları olabilir.

ENERJİ TASARRUFU

› Google veri merkezlerinin soğutma sistemlerini ayarlamak için yapay zeka tekniklerinden yararlanıyor; bu da enerji faturalarında tasarruf sağlıyor. Vigilent gibi startup'lar şimdi diğer şirketlere öngörüde bulunabilen benzer teknolojileri satıyorlar.

başlıkları açıklayan Horvitz, "Microsoft'un örneğin, yüz tanıma teknolojisinin kriminal hukuk ve yönetimi gibi hassas alanlara uygulanıp uygulanamayacağına dair bir fikri var mı?" diye soruyor. "Yapay zeka teknolojisi bu alanda kullanılacak kadar iyi mi yoksa başarısızlık oranları, bu tür olumsuz vakaların maliyetinin dikkatli ve derinlemesine hesaplanması gereken yerlerde oldukça yüksek mi olacak?"

Joaquin Quinonero Candela Facebook'un yapay zeka teknolojilerini yaratmaktan sorumlu Uygulamalı Makine Öğrenimi grubunu yönetiyor. Facebook insanların News Feeds'lerinde spam'leri temizlemek için yapay zekayı kullanıyor. Ayrıca kişilerin beğenilerine göre hikâyeler ve bildirimler gönderen teknolojiden de yararlanıyor; bu da Candela'nın ekibini yalan haber krizine bulaştırmış oldu. Candela yapay zekayı "tarih hızlandırıcısı" olarak tanımlıyor; başka bir ifadeyle, teknoloji "karar verme becerimizi artıran muhteşem araç gereçler geliştirmemizi sağlıyor". Ancak onun da kabullendiği gibi "etikle ilgili pek çok soru da bu karar verme sürecinde ortaya çıkıyor."

Facebook'un News Feed'le mücadelesi, bir ürünün yapay zeka tarafından işletilmesi halinde etik sorunların çözümlenmesinin ne kadar zor olabileceğini ortaya koyuyor. Microsoft, algoritmasının göz ardı etmesi gereken terimleri içeren kara listeye ırkçı betimlemeleri ya da kutsal şeylere yönelik aşağılayıcı sözleri ekleyerek Tay gibi görece basit bir sistemde ufak tefek düzeltmeler yapmayı başardı. Ancak bu sistem, çok fazla kanaate dayalı kararın söz konusu olduğu vakalarda, "yanlış"ı "doğru"dan ayırma çabalarında işe yaramazdı. Facebook'un haberleri incelemek için insan moderatörlere başvurma çabaları- örneğin, haberlerinin sürekli olarak yalan/yanlış olduğu kanıtlanan kaynaklardan gelen yazıları dışlama-şirketi sansür suçlamalarıyla karşı karşıya bıraktı. Bugün ise artık Facebook'un önerdiği çözümlerden biri News Feed'de daha az haber yayınlamak ve bunun yerine, bebek ve mezuniyet fotoğrafları sunmak.

Buradaki asıl zorluk şu: Teknoloji şirketlerinin ikileminin, algoritmada ufak tefek düzeltmeler yapmak ya da bunları denetlemesi için insanları işe almakla pek fazla ilgili olduğu söylenemez. Bu daha çok insanın doğasıyla ilgili bir konu. Asıl konu teknik hatta yönetimsel bile değil; felsefi. Berkeley'den etik profesörü Deirdre Mulligan, hakkaniyet farklı insanlar tarafından farklı şekillerde değerlendirilebileceği için bilgisayar mühendislerinin hakkaniyeti yazılıma kodlamasının zor olduğunu söylüyor. Mulligan ayrıca toplumların hakkaniyet algısının zaman içinde değişebileceğine dikkat çekiyor. Ve de hakkaniyetin yaygın kabul gören ideali söz konusu olduğunda-bir toplumda herkesin bu toplumun kararlarına göre temsil edilmesi gerekiyor-tarihsel veriler özellikle yanlış ve eksik kalıyor.

Microsoft'un Aether grubunun zorlu deneylerinden biri de bu açmazı ele alıyor. Üst düzey pozisyon için en iyi adayı seçmek amacıyla yapay zeka teknolojisi devasa bir aday havuzunu tarıyor. Programlama uzmanları yapay zeka yazılımını şirkette en iyi performans gösterebilecek nitelikteki insanların özelliklerini tarıyor. Şirketin tarihine bağlı olarak en iyi performans gösterenlerin -ve de kuşkusuz tüm üst düzey yöneticilerin-beyaz erkekler oldukları çıkarsaması yapılabilir. Bu da, şirketin yalnızca beyaz erkekleri terfi ettirdiği (kuşaklar boyunca pek çok şirket böyle davrandı) bir geçmişe ya da azınlıkların veya kadınların birinci sınıf olarak görülmediği ve dolayısıyla bu kesimin terfi etmeden işten ayrıldıkları bir kültüre sahip olabileceğini göz ardı edebilir.

Kurumsal tarihle ilgili olarak bir şeyler bilen herkes bu yanlışların bilincindedir ama aynı şey algoritmaların çoğu için geçerli değil. Horvitz, yapay zekanın iş tavsiyelerini otomatikleştirmesi halinde, toplumdaki önyargıları "büyüterek" hiç de gurur duyamayacağımız bir tablo ortaya koyabileceğini söylüyor.

GOOGLE'IN BULUT bilişim biriminde yapay zekadan sorumlu bilim adamı Fei-Fei Li'ye göre, teknolojideki önyargı "insan uygarlığı" kadar eski ve sıradan bir makasta bile bunu görmek mümkün. "Çağlar boyunca makaslar sağ elini kullanan insanlara uygun şekilde tasarlandı, çoğunlukla sağ eller tarafından kullanıldı"

VE NEREDE TÖKEZLİYOR

YAPAY ZEKANIN YETENEKLERİNİN AMERİKAN İŞ DÜNYASINI TATMİN ETMEKTEN HENÜZ UZAK OLDUĞU BİRKAÇ ALAN.

DİL ANLAMA

› **Chat bot'lar basit soruları yanıtlamada iyi olsa da, yapay zeka daha karmaşık bir dille sorulan sorularda çok kolay şaşırıyor. Bundan dolayı yakın zamanda botun bir sonraki iş teklifinizi ya da başka önemli bir raporu yazmasını beklemeyin.**

KENDİSİNİ İFADE ETMEK

› **Yapay zeka sistemlerini eğiten araştırmacılar bile spesifik sonuçlara nasıl varacaklarını anlamak için sıklıkla mücadele ediyorlar. Hastanelerin, finans kuruluşlarının ve iş dünyasının diğer kurumlarının önemli kararlarda güven duyabilmesi için yapay zekanın kendisini daha iyi ifade edebilmesi gerekiyor.**

YANILTICI UNSURLARI BELİRLEYEBİLMEK

› **Araştırmacılar diğer yapay zeka sistemlerinin kafasını karıştırabilecek, üzerinde oynanmış görüntüler oluşturmak için yapay zeka teknolojisinden yararlandılar. Bu kurumsal güvenlik için yapay zekayı kullanmak isteyen şirketler açısından dikkat edilmesi gereken bir durum.**

diyor. "Ancak birisi buradaki önyargıyı gördü ve solaklar için de makaslar üretilmesine gerek olduğu sonucuna vardı." Dünyada yaşayan insanların yalnızca yaklaşık yüzde 10'u solak ve zaten egemen gruptaki kişilerin diğer grupların deneyimlerine duyarsız olması insan doğasının sonucu.

Aynı dinamik yapay zekanın kısa süre önceki diğer en önemli bazı gaflarında da fark edildi. Örneğin, Rus bilim insanlarının 2016 yılında düzenlediği yapay zekalı güzellik yarışmasını ele alalım. Dünyanın farklı yerlerinden binlerce kişi, bilgisayarların yalnızca yüz simetrisi gibi faktörlere dayanarak güzelliği belirleyeceği yarışmaya öz çekimlerini (selfie) gönderdi.

Ancak makinenin seçtiği 44 kişi arasından yalnızca biri koyu ten rengine sahipti. Bunun üzerine uluslararası çapta bir tartışma yaşandı ve yarışmanın düzenleyicileri bilgisayarların uyguladığı önyargıyı, makinelere sunulan verilerin farklı deri rengine sahip insanların fotoğraflarını içermemesine dayandırdılar. Bilgisayarlar koyu ten rengine sahip olan insanları göz ardı etmişler ve daha açık renkli olanları çoğunluğu temsil ettikleri için daha "güzel" olarak tanımlamışlardı.

Göz ardı ederek önyargılı davranma, görüntü tanımanın eğitim sürecinin önemli bir parçası olduğu derin öğrenmede özellikle yaygın bir hal alıyor. MIT Media Laboratuvarı'nda araştırmacı Joy Buolamwini kısa süre önce Microsoft araştırmacısı Gebru'yla işbirliği yaparak Microsoft, IBM ve Çinli Megvii'nin cinsiyet tanıma süreçleriyle ilgili bir araştırma gerçekleştirdi. Araştırma teknolojinin düzenli olarak, daha açık renk tenli erkekler için koyu ten rengine sahip kadınlara kıyasla çok daha doğru tanımlamalar yaptığını ortaya koydu.

Bu tür algoritma açıkları online güzellik yarışması için önemsiz sayılabilir. Ancak Gebru'nun işaret ettiği gibi, bu teknoloji çok daha riskli ve hassas durumlarda da devreye girebilir. Gebru, "örneğin, siyah insanları' görmeyen, sürücüsüz bir araba düşünün. Bunun vahim sonuçları olabilir" diyor.

Gebru-Buolamwini araştırması dalga dalga yayılan bir etki yarattı. Hem Microsoft hem de IBM görüntü tanıma teknolojilerini iyileştirmek için harekete geçtiklerini bildirdiler. Gerçi bu iki şirket ne tür adımlar attıkları konusunda spesifik bilgiler vermedi ancak soruna el atan diğer şirketler teknolojinin önyargıyı önlemesi için neler yapılabileceğine dair bazı ipuçları sunuyorlar.

Amazon çürük elmaları ayıklamak için algoritmaları yüklemeye başladığında örnekleme-önyargı sorunu üzerinde çalışması gerekti. Görsel tanıma algoritmaları devasa bir görüntü veri tabanını tarayarak, örneğin, çileğin neye "benzeyebileceğini" kestirmeye çalışıyorlar. Ancak sizin de tahmin edebileceğiniz gibi, çürük çilek resimleri parlak, güzel çilek fotoğraflarına göre çok daha azdır. Ve de, makine öğrenme algoritmaları, "aykırı" olanı fark etme ve güçlü bir tepki göstermeye eğilimli insan beyninin tersine, bu kategorideki görüntüleri göz ardı eder ve dışta bırakır.

Amazon'un yapay zeka direktörü Ralf Herbrich online perakende devinin bu durumu düzeltmek için yüksek hızda örnekleme olarak adlandırılan bir bilgisayar programını test ettiğini söylüyor. Yukarıda verilen çürümüş çilek resimleri örneğinde olduğu gibi, makine öğrenme mühendisleri daha büyük istatistiksel "ağırlıkları" daha az temsil edilen veriler için görevlendirmek suretiyle algoritmanın nasıl öğreneceğini yönlendirebiliyorlar. Bunun sonucunda da, algoritma yiyeceğin veri kütüphanesinin sunabileceği prevalanstaki yerine değil de çürümüş olanına daha dikkat yöneltebilecek şekilde eğitiliyor.

Herbrich yüksek hızda örneklemenin insanları inceleyen algoritmalara da uygulanabileceğine işaret ediyor (ancak kendisi, Amazon'un bunu nasıl yaptığına dair spesifik örnekler vermekten kaçındı). "Yaş, cinsiyet, ırk, milliyet-zaman içinde algoritmayı bilgilendirmek için bu parametrelere ilgili örnekleme önyargılarını özel olarak test etmeniz gerekiyor" diyor. Fotoğraflardaki yüzleri tanımak için kullanılan algoritmanın farklı deri rengine sahip, daha yaşlı ya da kilolu insanlara ayrımcılık yapmadığı ya da onları görmezden gelmediğine emin olmak için veri dizinizdeki eksikliği telafi etmek amacıyla bu tür insanların fotoğraflarına daha çok yer vermelisiniz.

Diğer mühendisler ise bu yaklaşımı daha da "yukarı taşıyorlar"; algoritmaları eğitmek için kullanılan alttaki verilerin daha yüklenmeden önce kapsayıcı ve her türlü önyargıdan uzak olduğundan emin olmak istiyorlar. Örneğin görüntü tanımada, derin öğrenme sistemlerinin eğitilmesi için kullanılan milyonlarca görüntünün bilgisayarlara yüklenmeden önce incelenmesi ve etiketlenmesi gerekiyor. Getty Images ve eBay gibi müşterileri olan veri eğitim startup'ı iMerit'in CEO'su Radha Basu,

› RALF HERBRICH
AMAZON YAPAY ZEKA DİREKTÖRÜ



"YAŞ, CİNSİYET, IRK VE MİLLİYET – TÜM BU BOYUTLARLA İLGİLİ ÖRNEKLEME ÖNYARGILARINI ZAMAN İÇİNDE TEST ETMENİZ GEREKİYOR."

TOBIAS KOCH-AMAZON'A TEŞEKKÜRLER

şirketin tüm dünyadaki bin 400'ü aşkın çalışanının müşterileri adına fotoğrafları önyargıları hafifletebilecek şekilde etiketlemesi için eğitildiğini belirtiyor.

Basu insanların etiketlenmesi sürecinde nasıl bir yöntem izlendiğini açıklamaktan kaçındı ama başka benzer örneklerden söz etti. iMerit'in Hindistan'daki çalışanları körili yemeğin "hafif" olduğunu düşünebilir ama şirketin New Orleans'taki personeli yemeği "baharatlı" bulabilir. iMerit bu yemeğin fotoğrafını etiketlerken her iki terimin de gözükmesini sağlayabilir çünkü söz konusu yemek fotoğrafını bu iki sıfattan yalnızca biriyle tanımlamak verilerde hatalara neden olabilir. Yine düğünlerle ilgili veri seti oluştururken, iMerit Batı tarzı beyaz gelinlik ve düğün pastası fotoğraflarını ekleyecektir ama aynı zamanda Afrika ya da Hindistan'daki daha renkli ve incelikli düğünlerden de fotoğraf kareleri ilave edecektir.

Basu, iMerit'in çalışanlarının farklı bir yerde durduklarını söylüyor; çalışanlar arasında doktora eğitimi almış olanların yanı sıra yoksulluktan gelmiş daha az eğitimli insanlar da yer alıyor; ayrıca çalışanların yüzde 53'ü kadın. Bu karışım veri etiketleme sürecine olabildiğince çok sayıda görüş açısının dahil edilmesini güvence altına alıyor. Basu, "etik yalnızca özel hayatın dokunulmazlığını ve güvenliği içermez" diyor. "Etik aynı zamanda yargılarla, 'acaba bir bakış açısını ıskaladık mı?' sorusunu sormakla da ilgilidir."

Bu bakış açısının izinden gitmek gittikçe daha fazla sayıda şirketin stratejik ajandasının bir parçasına dönüşüyor. Örneğin, Google haziran ayında yaptığı açıklamada, bu yıl sonunda Gana, Accra'da bir yapay zeka araştırma merkezi açacağını bildirdi. İki Google mühendisi bir blogda yazdıkları yazıda şu ifadelere yer verdiler: "Yapay zekanın dünyayı pozitif etkilemek konusunda büyük bir potansiyeli var; üstelik eğer dünya yeni yapay zeka teknolojilerinin gelişiminde iyi temsil edilirse bu potansiyel daha da büyür."

Yapay zeka sürecinin içinde olanlar, ABD'deki iş gücünü daha da çeşitlendirmek suretiyle de önyargılarla mücadele edebileceklerine inanıyorlar; bu büyük teknoloji firmaları için her zaman ciddi bir sorun. Google yöneticisi Fei-Fei Li, kadınlar ve azınlık gruplarında yapay zeka teknolojilerini ve eğitimini teşvik etmek amacıyla kısa süre önce, kâr amacı gütmeyen AI4ALL grubunu oluşturdu. Grubun faaliyetleri arasında yer alan yaz programı kapsamında kampçılar belli başlı üniversitelerin yapay zeka departmanlarını ziyaret ederek mentorlar ve rol modellerle ilişkiler geliştiriyorlar. AI4ALL yöneticisi Tess Poener'e göre, çeşitlilik arttıkça önyargılarla hareket edilmesi riski de azalacak.

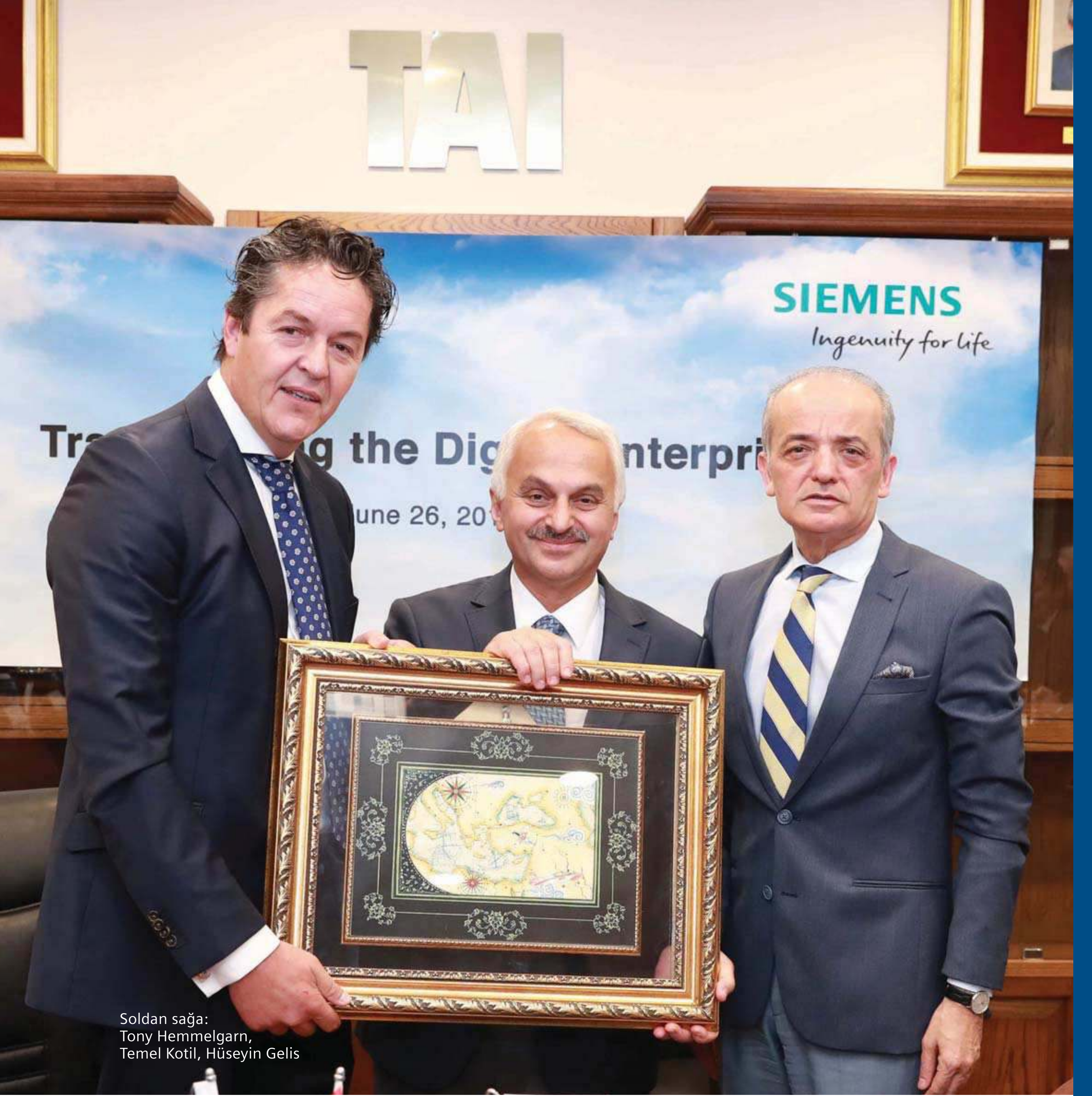
ANCAK BU DAHA ÇEŞİTLİ yapay zeka araştırmacılarının istihdam pazarına ulaşmasına yıllar varken, büyük teknoloji şirketlerinin ürünlerini daha fazla derin öğrenme becerileriyle aşılamaları gerekecek. Ve de belli başlı araştırmacılar gittikçe daha fazla oranda teknolojinin kusurlarına tanık olur ve de bu kusurların nasıl ortadan kaldırılacağını kestiremediklerini itiraf ederken her şeye rağmen, potansiyel yararlarının sosyal ve finansal olarak bu konuda daha da ileri gitmeleri gerektiğini kanıtladığını ileri sürüyorlar.

Facebook yöneticisi Candela, "sanırım teknolojinin neler yapabileceğiyle ilgili doğal bir iyimserlik söz konusu" diyor. Hemen hemen her tür dijital teknolojinin suistimal edilebileceğine dikkat çekerek sözlerini şöyle sürdürüyor: "Hayır, 1950'lerdeki teknolojiye dönmek ve 'yok, hayır, bunlardan vazgeçin çünkü yanlış şeyler için kullanılabilirler' demek istemezdim."

Microsoft'un araştırma sorumlusu Horvitz, Aether ekibi gibi grupların potansiyel önyargı sorunlarını kamuoyunda sorun yaratmadan önce çözebileceklerine güveniyor. "Kimsenin henüz kullanıma hazır olmayan şeyleri bir an önce harekete geçirmek için acele edeceğini sanmıyorum" diyor. Kendisini aslında "hiçbir şey yapmamanın etik sonuçlarının daha çok endişelendirdiğini" sözlerine ekliyor. Yapay zekanın hastanelerde önlenebilir tıbbi hataları azaltabileceğine dikkat çekiyor. Horvitz "sistemim bazen önyargılı davrandı diye bana endişelenmem gerektiğimi mi söylüyorsunuz?" diye soruyor. "Eğer bir sorunu X'le çözecek ve sayısız hayatı kurtaracaksanız, X'i yapmamanın etiği ne olabilir?"

Gözlemcilerin cevabı ise kısaca şu: Bana çalışmanızı gösterin. Yapay zekanın kara kutu sistemlerine giden verilerle ilgili daha fazla şeffaflık ve açıklık, araştırmacıların önyargıları daha çabuk saptamalarına ve sorunları daha çabuk çözmelerine katkıda bulunacak. MIT araştırmacısı Buolamwini'ye göre, opak bir algoritma bir kişinin sigortalı olup olamayacağını ya da hapse gidip gitmeyeceğini belirleyecekse bu durumda, "bu sistemleri güçlü bir şekilde test etmek, belli bir şeffaflık düzeyine sahip olup olmadıklarını belirlemek son derece önemli."

Nitekim, yapay zekanın yanılmayacağı fikrinin çok az sayıda insan tarafından benimsenmesi ilerlemenin işareti. Google'ın yapay zeka için kamu politikası sorumlusu ve halen Harvard-MIT Yapay Zeka Etiği ve Yönetimi sorumlusu olan Tim Hwang, web'in ilk zamanlarında teknoloji şirketlerinin "yalnızca veriyi temsil eden bir platform" olduklarını söyleyebileceklerini belirtiyor. "Ancak günümüzde artık toplumlar bunu kabul etme niyetinde değil" sözleriyle tamamlıyor. F



Soldan sağa:
Tony Hemmelgarn,
Temel Kotil, Hüseyin Gelis

Havacılık ve uzay sanayiine dijital ikiz teknolojisi desteği

Türk Havacılık ve Uzay Sanayii, Siemens PLM Software ile üretim tesisinde bütünsel bir dijital ikiz uygulaması için iş birliğine gitti. İnovasyon ve rekabet gücünü artıracak iş birliği sayesinde Türk Havacılık ve Uzay Sanayii programları daha çabuk uygulanacak ve ürünler pazara daha kısa sürede çıkacak.

Konfüçyus, "Bir insanın akıllı davranması için üç yol vardır: Birincisi iyi düşünmektir. Bu en soylusudur. İkincisi, taklit etmektir. Bu en kolayıdır. Üçüncüsü, denemiş olmaktır. Bu en acısıdır" diyor. Günümüzde dijitalleşme bu yaklaşımların üzerine kendi iş süreçlerinden acı çekmeden öğrenerek daha hızlı hareket etmeyi sağlayan bir yenisini eklemiş durumda. Dijital ikiz, fiziksel dünyada yaşananları birebir sanal dünyaya taşıyarak gerçek dünyadaki adımları sonuçları daha öngörülebilir olacak şekilde atmaya olanak tanıyor. Bu yeni ve inovatif yaklaşım, şirketlerin hız ve rekabet gücü elde etmesini sağlıyor.
Türk Havacılık ve Uzay Sanayii, Siemens PLM Software ile üretim tesisinde bütünsel bir dijital ikiz uygulaması için iş birliğine giderek bu üstünlükleri işlerine yansıtacağı bir dünyaya yelken açtı. İnovasyon ve rekabet gücünü artıracak iş birliği sayesinde Türk Havacılık ve Uzay Sanayii programları daha çabuk uygulanacak ve ürünlerin pazara çıkma süresini kısaltacak.
Dijital İkiz teknolojisi ile gerçek dünyayı sanal ortama taşıyan Siemens, bu teknolojiyi ürün portföyünün Dijital İkizi'ni oluşturarak kullanıyor. Nesnelerin üzerine yerleştirilmiş sensörlerden gelen veriler kullanılarak fiziksel bir üretimin bire bir kopyası dijital ortamda simüle ediliyor ve tam olarak hazır olunduğunda gerçek üretime geçiliyor.
Dijital ikiz teknolojisi sayesinde şirket ve kurumların araştırma, test ve üretim süreçleri çok daha hızlı, verimli ve ekonomik hale geliyor. Siemens, bugüne kadar dijital ikiz teknolojisini kullanarak gerçekleştirdiği dijitalizasyon projeleri ile şirketlerin hızlı ve ucuz sanal testler yapması, hatta yeni ürün geliştirme ve pazara çıkış sürelerinin kısalmasını sağlıyor.
Havacılık, uzay ve savunma sanayiinde dijitalleşme, bu sektörlerde giderek daha yukarı çekilen performans hedefleri doğrultusunda daha büyük önem kazanıyor ve şirketler teknolojinin yarattığı olanakları kullanmada en ileri noktada olan platform ve sistemleri geliştirmek için rekabet ediyor. Hükümetler yeni hava araçları ve teknolojiler doğrultusunda savunma ve altyapılarını dönüştürüyor. Burada temel dönüştürücü etken inovasyon olurken büyük resim havacılık ve uzay ile savunma alanlarında ürün yaşam döngüsü ve değer zincirinin bütününde işbirliğine dayanan ve eşzamanlı program yönetimi tarafından belirleniyor. Bu durum, dijital ikiz uyarlamasının önemini artırıyor çünkü bu yönetim gereksinimlerini karşılayan benzersiz bir platform sunuyor.

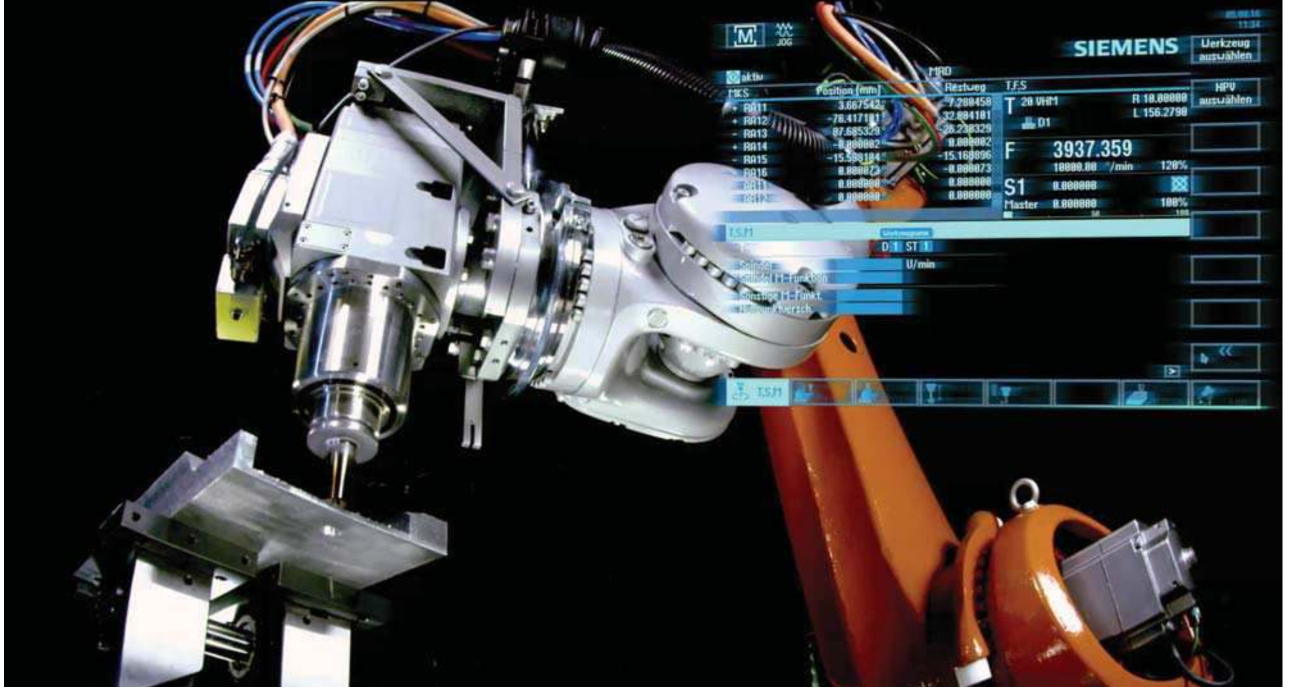
Dijital ikiz, hızlı ve ucuz sanal test, yeni ürün geliştirme ve pazara daha çabuk sunma olanağı sağlıyor.

TAI, UZUN SÜRELİ PERFORMANSI İÇİN SİEMENS'İ TERCİH ETTİ

Sabit ve döner kanatlı hava platformlarından insansız hava araçlarına (İHA) ve uydulara kadar pek çok entegre havacılık sisteminin tasarım, geliştirme, modernizasyon, üretim, entegrasyon ve yaşam döngüsü desteğinde Türkiye'nin teknoloji merkezi olarak faaliyet gösteren Türk Havacılık ve Uzay Sanayii, dijital ikiz uygulaması için Siemens PLM Software'i tercih etti. Ankara'da düzenlenen imza töreniyle Siemens ile olan iş ortaklığını 11 yıl daha uzatan TAI, Teamcenter portföyü, NX yazılımı, Simcenter çözümü ve Tecnomatix portföyü de dahil olmak üzere Siemens'in uçtan uca dijitalizasyon portföyündeki çok sayıda üründen yararlanıyor. Dijital ikiz uygulaması sayesinde karmaşık programlar daha çabuk uygulamaya alınacak, fiziksel prototip süreçleri azalacak ve ürünlerin pazara sunulma süresi önemli ölçüde kısalacak.
Dijital ikiz teknolojisi, ürün geliştirme ve üretim operasyonlarında karar alma sürecinin tüm unsurlarını ayrıntılı bir şekilde anlayabilmeyi sağlıyor. Sektörde öncü olan Siemens PLM Software ile imzalanan anlaşma, mevcut TAI projelerinin hızla uygulanmasına ve ürün verilerinin güvende tutulmasına yardımcı olacak. Aynı proje üzerinde çalışan farklı ekipler aynı veri üzerinden işlem yapabilecek. Böylece tasarım ve üretim faaliyetleri eşzamanlı yürütülerek üretim hatalarının azaltılması mümkün olacak.

HEYECAN VERİCİ FIRSATLAR VE REKABET GÜCÜ KATKISI

Siemens yazılımlarını kullanarak ürünlerin dijital ikizlerini oluşturabileceklerini ve ürünlere mühendislik simülasyonları uygulayabileceklerini belirten Türk Havacılık ve Uzay Sanayii Genel Müdürü Doç. Dr. Temel Kotil, "Siemens'in endüstri alanındaki altyapı birikimi sayesinde, tasarım ve üretim alanlarında verimli bir işbirliği



Modern fabrikaların vazgeçilmez bir parçası olan CNC tezgahlarının takımları ve robotlar ayrı dünyada yaşıyorlar. Geleceğin dünyasında yüksek performans için robotların CNC tezgahlarındaki Sinumerik kumandalarına entegre edilmesi gerekecek.

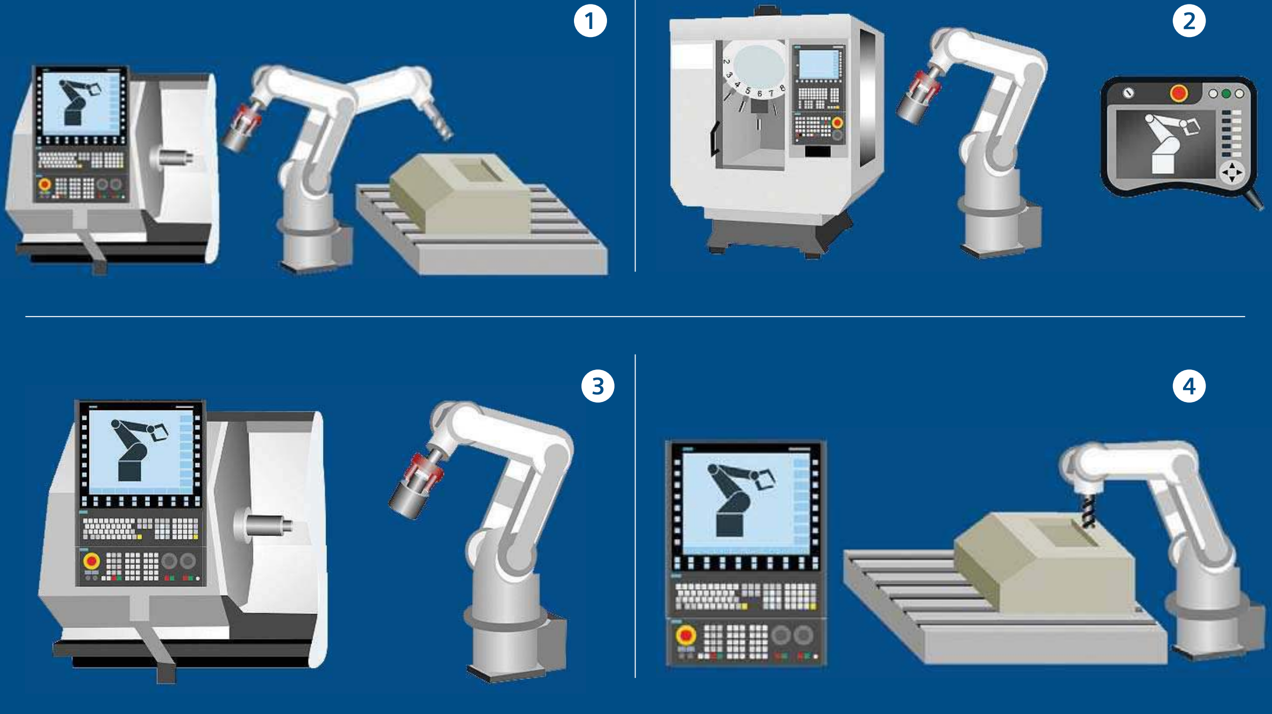
olacağını düşünüyoruz” dedi. Kotil şunları anlattı: “Günümüz piyasasında giderek karmaşıklaşan programlar, değişen müşteri öncelikleri, artan rekabet, yasal gereklilikler ve benzeri zorluklar karşısında şirketimiz inovasyonu sürdürerek başarıya ulaşabilir.”
İş birliği ile ilgili açıklamalar yapan Siemens Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su Hüseyin Gelis, Siemens Türkiye’nin bu topraklarda 162 yıldır yürüttüğü faaliyetlerle Türkiye’nin dijital dönüşümüne sunduğu katkının üzerinde durdu. Hüseyin Gelis sözlerine şöyle devam etti: “Bugün ülkemizde üretimin ve teknolojinin yerlileştirilmesi, ürünlerimizin katma değerinin daha da yukarıya çekilebilmesi amacıyla TAI ile gerçekleştirdiğimiz iş birliğinden ötürü memnuniyet duyuyoruz. Dijital ikiz teknolojimiz ile Türk havacılık sektörünün önemli bir oyuncusu olan TAI’ye rekabet gücünü artırma konusunda destek olacağız.”
Siemens PLM Software Başkanı ve CEO’su Tony Hemmelgarn ise şu ifadeleri kullandı: “Havacılık ve savunma sanayiinin önemli oyuncularından biri olan Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş’nin tasarım, üretim ve sistem performansı için entegre bir dijitalizasyon portföyü çözümünün kullanılması, üretimde sistem performansının önceden test edilmesine ve doğrulanmasına yardımcı oluyor. Böylece fiziksel prototip ihtiyacı ve hata oranı azalıyor ve zamandan tasarruf ediliyor. Optimize edilmiş bir üretim süreci, TAI’nin helikopter, İHA ve uçak sattığı müşterilerine daha yenilikçi ve sağlam çözümler sunmasına yardımcı olacak.”
Siemens Dijital Fabrika Bölümü bünyesinde bir iş birimi olan Siemens PLM Software, global anlamda lider bir yazılım çözümleri tedarikçisi. Endüstride dijital dönüşümü desteklemek üzere yazılım çözümleri sunan, üreticilerin inovatif çözümler oluşturmaları için yeni fırsatlar oluşturan iş birimi, dünya genelinde 140 bini aşkın müşteriye hizmet veriyor.

ÜRETİMİN GELECEĞİ İÇİN YENİ DİJİTALLEŞME ADIMLARI

Türkiye geleceğin rekabet gücünü yaratmak için bu önemli adımları atarken dijitalleşen dünyanın yeni dinamiklerini de yakından takip etmek zorunda. Bu dinamikler arasında robotlar ve makinelerin farklı işlevleri yerine getirmesi için kullanılan takımların aynı dili konuştuğu bir dünyaya ilerliyor olmamız ayrı bir yer tutuyor.
Siemens’in geçmişte farklı dünyaları olan CNC makine parçaları ya da takımları ile robotların arasındaki uçurumu robotları Sinemuric CNC kumandalarına entegre ederek kapatması bu anlamda önem taşıyan bir gelişme olarak karşımıza çıkıyor.
CNC tezgâhlarının bu parçaların

ROBOT VE MAKİNE TAKIMLARI: ENTEGRASYONUN FARKLI BOYUTLARI

1-Sinumerik Run MyRobot/Doğrudan Kumanda, mekanik robot modelinin Sinumerik CNC'ye entegre edilmesine olanak tanıyor. Bunun sonucunda ek bir robot kumandasına ihtiyaç ortadan kalkıyor.
2-Sinumerik Run MyRobot/Kolay Bağlantı, VDW/VDMA tarafından belirlenen standarda dayanıyor ve robotları tatmin edici bir biçimde makine takımlarıyla entegre ediyor.
3-Sinumerik Run MyRobot/İş Görme (Handling), Sinumerik operatör paneli üzerinden robotun kullanılmasına ve eğitilmesine olanak tanıyor.
4-Sinumerik Run MyRobot/Makinede İşleme sayesinde Sinumerik robot kumandasını devralıyor. Bu, işleme programlarının kesin ve hızlı yönetilmesine olanak tanıyor.



değiştirilmesinde robotların giderek artan ölçüde kullanılması ile kazandığı hız, işin bütününün hızlanmasında da olumlu etki yaratıyor. Bu, robot kullanımının giderek artmasına da neden oluyor. Uluslararası Robotik Federasyonu verilerine göre, makinelere hizmet eden robotların kullanımında yıllık yüzde 15'lik büyüme gerçekleşiyor.
Robotlar ve CNC tezgahları arasındaki bu yakınlaşma, makine takımları ve robotların birbirinden farklı dünyaların parçası ve birbirinden ayrı programlanıyor olmalarını dikkat çekici bir sorun haline getiriyor. Tezgahlar Siemens'in sunduğu Sinumerik gibi bir kumanda sistemini kullanırken robotlarda, üreticilerinin geliştirdiği kumanda yazılımları tercih ediliyor.
Bu durum, süreçlerin kesintisiz bir biçimde entegre edilmesini olanak dışı hale getirirken robotların programlanmasının oldukça güçlü bir birikim gerektirmesi işi daha da karmaşık hale getiriyor. Siemens buradaki ideal çözümün makine takımlarında kullanılan Sinumerik programlama konusunda uzmanlaşmış makine takım operatörlerinin robotları da programlaması olduğunu düşünüyor.
Bu birimin geliştirdiği ve piyasaya sürdüğü Run MyRobot, Sinumerik'in, robotların CNC tezgahlarının kumandaları ile entegre olmasını sağlayan bir eklentisi. Bu eklenti, programlamayı, makineleri kullananların ek bir birikime ihtiyaç duymasına gerek bırakmayacak şekilde basitleştiriyor. Bunun sonucu ise, robotların hareketlerinin çalışma ortamına çok daha uyumlu ve çok daha kesin hale gelmesi.
Siemens'in Erlangen'deki Dijital Fabrika bölümünde bu konuda süren çalışmalar, Türkiye'de takım tezgahları ile bağlantılı olarak robot kullanımın artmasıyla ortaya çıkacak yeni sorunları yanıtlama potansiyelini taşıyor.

FORTUNE TÜRKİYE Dijital



SANAYİDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖZEL SAYISI

TÜSİAD, YERLİ SANAYİ 4.0 EKOSİSTEMİ KURUYOR

İNOVASYONUN YENİ SEMBOLLERİ



KEREM ÖZDEMİR
Fortune Türkiye Teknoloji Editörü

DAN BROWN GEÇMİŞTEN GELEN SİMGELERLE günümüzde yaşadıklarımızı açıklamaya devam ederken dünya genelinde dijitalde ve diğer alanlarda yaşanan dönüşüm bizi başka sembollerle düşünmeye zorluyor. 350 yıllık ilaç şirketi Merck, temmuz ayında bu yeni sembollerden birini ortaya koydu. Şirket gelecek 35 yıl boyunca her yıl 1 milyon euro'yu önemli bilimsel çalışmalara imza atan araştırmacılara ödül olarak verecek.

Bu açıklama yapıldığında Frankfurt yakınlarındaki Darmstadt'taki "Curious 2018-Future Insight" konferansındaki bilim insanları arasında bunun Nobel ödülü alanlara verilen para ödülünün üzerinde olduğu konuşuluyordu. Ben ödülü ve tutarının yazıldığı basın bültenine bakarken bu rakamı, şirketin 2016'da 66 ülkedeki satışlarından elde ettiği 15 milyar euro gelir ve yine aynı yıl Ar-Ge yaptığı 2 milyar euro'luk yatırım ile karşılaştırıyordum. Bu rakamların arasında 1 milyon euro bana, vurgulanması anlamsız bir rakam olarak görünüyordu.

Sonra diğer rakamları bir kenara bırakıp konuya Ar-Ge bütçeleri açısından baktım. 35 yıl boyunca aynı kaynağın verilecek olması, süreklilik ve istikrar anlamında çok ciddi bir değer ve anlam taşıyordu. Yıllar önce Ar-Ge direktörü bir arkadaşım, bu alanda en önemli konunun Ar-Ge bütçesinin dalgalanmaması olduğunu vurgulamıştı. Çok büyük kaynakların büyük fedakarlıklarla ayrılması bir anlam taşımıyordu. Net hedefler doğrultusunda uzun süreli proje yapabilmek, değer taşıyan unsurdu. Bu kişisel ödüller için de söz konusuydu. Süresi belirli ve uzun süreli olması, bir gün bu ödülü almak için çalışmayı teşvik eden çok değerli bir unsurdu.

Merck, net hedefler konusunda da gereken yaklaşımı sergilemişti. İlki gelecek sene verilecek olan ödülde ilk ödülün teması, insanları dünyanın yeni bir salgın felaketiyle sarsılmasını engelleyecek şekilde yeni ortaya çıkacak virüslerden korumak olacak.

2020'deki ödül, yine sağlık kategorisinde birden çok antibakteriyal ilaçlara rezistans göstermeyi engelleyecek bir çözümü bulan araştırmacıya gidecek. 2021, dünyanın artan nüfusunun beslenmesine yönelik teknolojiyi geliştirenin kazanacağı yıl olacak. 2022'de, bir önceki yılı beslenme kategorisi yerini enerjiye bırakacak ve karbondioksiti yakıta çevirmeye yardımcı olan araştırmacıya gidecek.

Önemli bir madde daha var: Bu ödülü alan çalışmaları yapanlar sonraki yıllarda bunların "hayallerdeki ürünlere" dönüştürülmesinde rol oynayacak bilimsel ve teknolojik zeminin geliştirilmesine de katkıda bulunması gerekiyor. Almanya'da temelleri eczacı Friedrich Jacob Merck tarafından 1668'de küçük bir ecza dükkanıyla atılan Merck'in bugün küresel bir bilim, ilaç ve teknoloji şirketi haline gelmesini sağlayan, bu felsefeyi geliştirebilmiş olması. Merck Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Stefan Oschmann 350'inci yıl dönümü nedeniyle yayınladığı mesajında, "Bilimsel merakımız daima sürecek ve bundan sonra da bilimin gelişmesine ilerlemesine katkıda bulunmayı sürdüreceğiz" diyor.

350'nci yılını 35 yıllık bir program geliştirerek kutlayan Merck, değişerek 350 yıl daha ayakta kalacak bir yapıyı hedefliyor. Simge yaratmak böyle bir şey; yerinde görmesem yarattığı heyecanı anlayamazdım. Kahve içerken gen yazdırmadan uzay biyolojisine, kanser tedavisinde makine öğreniminden bulut teknolojileri ile veriyi globalleştirmeye kadar birçok konunun sohbetinin yapıldığı bir ortamda bulundum. Bunu görünce Merck'e neden "enerjik bir bilim ve teknoloji şirketi" dendiğini de anladım. Belki bu tablodan ülke olarak da çıkaracağımız dersler vardır.

■ E-TİCARET

DHL EXPRESS'TEN YENİ BOEING 777 YATIRIMI

DHL EXPRESS'İN uçak filosunu yenilemek için verdiği 14 yeni Boeing 777 Freighter siparişi yakıt tasarrufu ve teknik güvenilirliği artırmanın yanında gelişen elektronik ticaret pazarından daha yüksek pay almayı hedefliyor. Şirketin kıtalararası ağını güçlendirecek yeni uçaklar, DHL Express'in daha fazla pazara direkt uçuş yapabilmesini sağlayacak. Siparişine ek olarak yedi uçaklık opsiyonu da bulunan DHL Express'in ilk dört uçağı 2019'da teslim alması planlanıyor. 14 kıtalararası uçağın yenilenmesi kapasitede bir değişiklik yaratmazken, operasyonel açıdan maliyet, verimlilik ve güvenilirlikte sağlayacağı ciddi fayda, şirketin, gelişen e-ticarete daha iyi hizmet etmesini sağlayacak. Artan uluslararası e-ticaret satışlarının, 2021 yılına kadar yıllık yüzde 19,2 artışla 4,48 trilyon dolara yükselmesi bekleniyor. Dünyanın en büyük çift motorlu nakliye uçağı olan Boeing 777 Freighter, 102 tonluk yük ile 4 bin 900 deniz mili (9 bin 070 kilometre) uçabiliyor. En son teknolojiye sahip yeni uçaklar, karbondioksit salımını yerini alacakları uçaklara kıyasla yüzde 18 azaltarak şirketin itibarını da yükseltecek. DHL'in iklim koruma programına yönelik olarak 2050 için koyduğu sıfır emisyon hedefine ciddi bir katkı sağlayacak yeni uçaklar, gelişmiş pazarlardaki oyunculara ürünlerinin karbon ayak izi ile bağlantılı olarak mevzuatta getirilen yüklerle ilgili de avantaj sağlayacak. DHL Express, 220 ülke arasında 600'ü aşkın günlük uçuşta 17 ortak hava yolu ile 260'ın üzerinde uçak işletiyor.





■ ÇEVRE

SYSTEMAIR HSK'DAN LEED GOLD SERTİFİKALI FABRİKA

BÜYÜK TESİSLERE klima santralleri üreten Systemair HSK, LEED Gold sertifikalı fabrikasının resmi açılışını eylül ayında gerçekleştirecek. Dilovası Makine İhtisas Organize Sanayi Bölgesi'nde yaklaşık 28 bin metrekare alana kurulu yeni fabrikanın, özellikle Ortadoğu ve Balkanlar için üretim üssü olması planlanıyor. Systemair HSK'nın Hadımköy'de konumlanan bir önceki üretim tesisinden yaklaşık iki kat daha büyük olan yeni fabrika, şu anda tam kapasite ile üretim yapıyor. Endüstri 4.0'a uyumlu altyapısı ile hedef pazarların ihtiyaçlarına uygun özelleştirilmiş ürünler üretme imkanı tanıyan fabrika, Systemair HSK'nın operasyonel verimliliğini ve uluslararası standartlara uygun ürünler üretme kapasitesini de artıracak.

■ DİJİTALLEŞME

SESLİ ASİSTANLAR YAYGINLAŞIYOR

SESLİ ASİSTAN ÇÖZÜMLERİ kendisine yeni uygulama alanları buluyor. GEFCO'nun akıllı hoparlör teknolojisi ve Wisetech Global'in lojistik yazılımı Cargowise'ı birleştiren çözümü, şirketin müşterilerine, gönderi takip uygulamasını ses aktivasyonu ile kullanma imkanı sağlıyor. GEFCO'nun Freight Forwarding bölümü tarafından geliştirilen uygulama Tracy olarak adlandırılıyor. Tracy, hızın ve verimliliğin son derece önemli olduğu yüksek öncelikli gönderilerinin yeni nesil gerçek zamanlı takibini talep eden müşterileri hedefleyen bir çözüm olarak GEFCO'nun mevcut takip ve izleme hizmetini tamamlıyor. Uygulama, müşterilerin basit bir sesli komut aracılığıyla çıkış yeri, varış yeri, uçuş/gemi numarası ve beklenen/gerçek varış zamanı dahil olmak üzere birçok önemli gönderi bilgisini almasını sağlıyor.

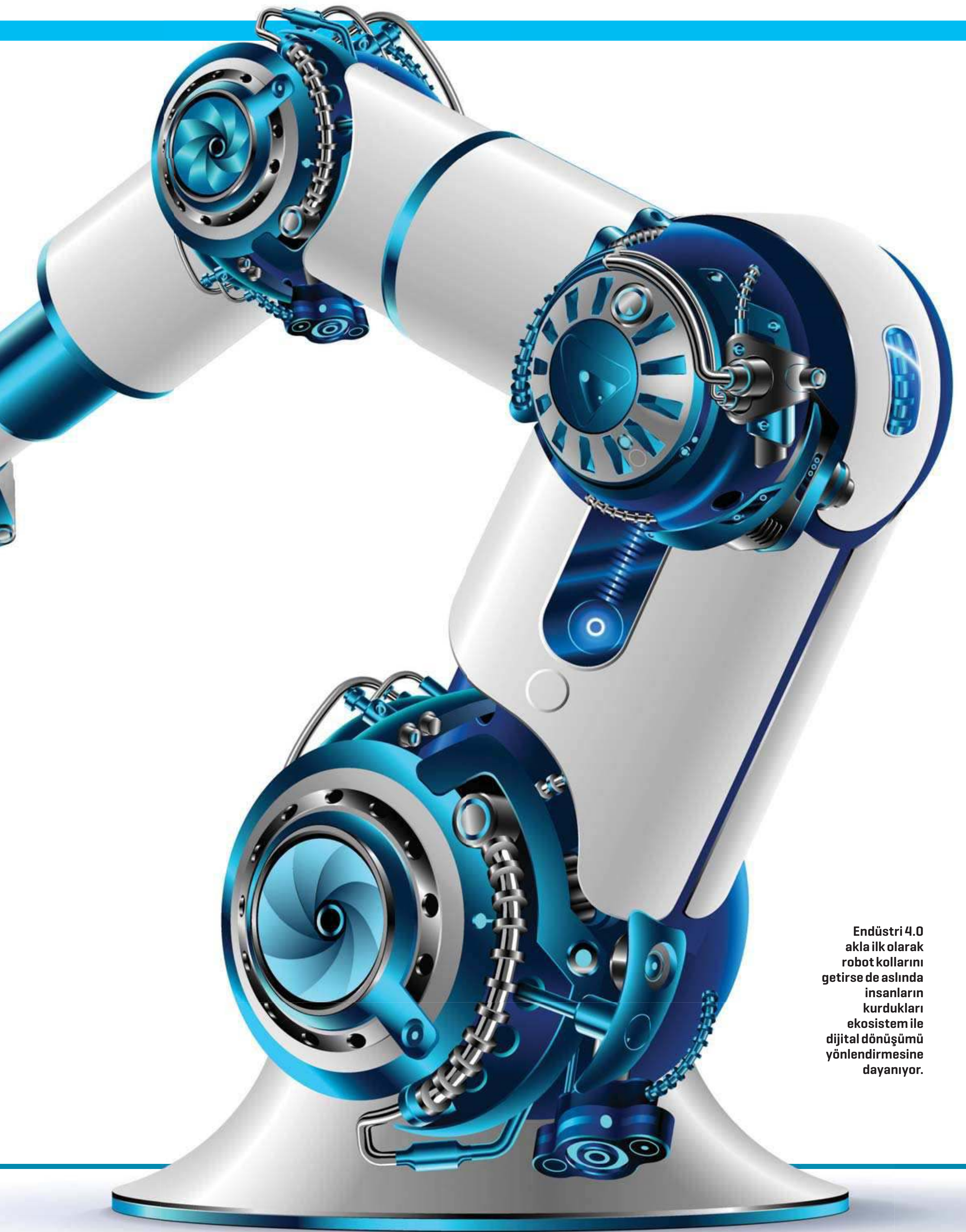


TÜSİAD'DAN DOĞRU SANAYİ 4.0 GİRİŞİMİ



Türkiye'nin önde gelen iş insanlarını bünyesinde buluşturan TÜSİAD'ın Sanayide Dijital Dönüşüm (SD2) Programı, ekosistem oluşturarak arz ile talebi organik olarak bir araya getirmekten dünya çapında uygulanabilecek en az bir çözüm çıkarmaya kadar doğru başlangıç noktalarına odaklanış durumda. TÜSİAD SD2 Programı Görev Gücü Başkanı Perihan İnci'nin başarılı bir sanayici olması programın başarı şansını yükseltiyor.

KEREM ÖZDEMİR



Endüstri 4.0 akla ilk olarak robot kollarını getirse de aslında insanların kurdukları ekosistem ile dijital dönüşümü yönlendirmesine dayanıyor.

TÜRKİYE'DE SANAYİ 4.0 tartışmalarının odaklandığı iki noktanın robotların iş hayatına girmesi ve insanların işlerini yitirmesi olması, bu alanda geçerli bir çözüm üretme konusunda ortaya çıkan kısırlığın temel nedenini oluşturuyor. Konu her gündeme geldiğinde fotoğrafı kullanılan robot kollarının tek başına bir anlam taşımadığını keşfetme noktasına bile henüz ulaşamadık. Altınbaş Üniversitesi Rektör Yardımcısı Emre Alkin'in Sanayi 4.0 tesisi için yaptığı, kendi kendisini organize edebilen bağlantılı bir yapı tanımlamasına ulaşabilmemiz için 40 (4.0 değil) fırın ekmek yememizin gerektiği aşikar. Benzer biçimde bu süreci başlatmak için fırına gitmek gerektiği de... Ya da belki Bakkal Mehmet Efendi'ye sepet sarkıtarak ilk ekmeğe uzanmak daha geçerli bir yöntem olabilir. Bunların hepsi aslında ekmek yemeye başlamak için gereken ekosistemi oluşturmak anlamına geliyor.

TÜSİAD'ın başlattığı Sanayide Dijital Dönüşüm (SD2) Programı, işe bu ekosistemi oluşturma noktasından başlayarak hayaller –ve kabuslar- ile gerçekler arasında sıkışmış olan Sanayi 4.0'ı Türkiye'de gereken yere oturtmaya aday. Programın dört maddelik tanımı, bu tezin gerekçesini oluşturuyor. Bu tanımlama şu şekilde:

• Sanayide dijital dönüşümün teknoloji alanlarında ürün ya da hizmet geliştiren teknoloji tedarikçileri ile bu alanlarda ülkemizdeki dönüşümü başlatan lider teknoloji kullanıcılarını buluşturur;

• Ön değerlendirmeyi geçen tedarikçileri, "Sanayi-Teknoloji İleri Entegrasyon Programı'nda (STEP) farklı uzmanlar, kullanıcılar ve önemli ekosistem aktörleriyle bir araya getirir, networking imkanı yaratır ve görünürlüğünü artırır;

• Teknoloji Kullanıcısı ile eşleşenlere, birebir çalışma döneminde birlikte üretme imkanı yaratır;

• TÜSİAD SD2, Türkiye'de "Sanayide Dijital Dönüşüm" teması ile oluşturulan ilk kapsamlı program olarak teknoloji tedarikçilerine 'müşteri doğrulaması' yapabilme şansı sağlar.

Bu, ilk anda şimdiye kadar yapılan yoğun araştırma çalışmalarının bir yansıması sayılabilir. TÜSİAD SD2 Programı Görev Gücü Başkanı Perihan İnci, "TÜSİAD SD2 programı, ihtiyaçlardan yola çıkıyor. TÜSİAD'ın BCG ile hazırladığı raporlar da yönelmemiz gereken alanı net bir biçimde gösteriyor. TÜSİAD üyeleri, Türkiye'nin yeni ve büyümeye başlayan işletmeleri; herkes bunu konuşuyor, düşünüyor, taşınıyor, yatırım yapıyor. İçeride bir birikim var. Raporları inceleyince görüyoruz ki yerli teknoloji tedarikçisiyle kullanıcı arasında bir kopukluk var" sözleriyle teorik tarafta güçlü bir zemin oluşturulduğunu gösteriyor. Üstelik bunun analizi de inceden inceye yapılmış.

İnci'nin özellikle kopukluk konusundaki sözleri dikkat çekici: "Peki, bu kopukluk nasıl bir kopukluk? Sanayicinin dönüşüm isteği zaten farklı raporlarda ortaya konuyor. Yatırımcı, dönüşümün gerekli olduğunun ve bu anlamda yol alması gerektiğinin farkında, çalışmalar da yürütüyor. Bu dönüşümü sağlayanların bazıları, organizasyonları içinde bir departmanı veya organizasyon şemasını değiştiriyor ve Chief Digital Officer'a (CDO) varan düzenlemelerle ilerlemeyi tercih ediyor. Bu dönüşümü kendi içinde yapmak çok pahalı ve tedarikçilerle buluşmak zor... Kimisi henüz startup. O startup'ları değerlendirebilecek bir ekip veya birim henüz yok. Dolayısıyla işletme o noktada duramaz yani deneme-yanılma yöntemini uygulayamaz. İleri teknolojiyi kullanmak için ise bir saniye dahi duramaz çünkü müşteri memnuniyetsizliğiyle karşı karşıya kalır. Dolayısıyla çözüm için tedarikçi aramaya başlandığında da aslında aynı programı bütün sektörlerin kullanabileceğini ancak uygulamasının olmadığını söyleyebiliriz."



Alfabetik sıralaması ile talep eden taraf portföyü olarak AGT, AKG Gazbeton, Arkas, Borusan, Boyner, Ford Otosan, Gedik, Güven, Kordsa, Limak, Tofaş, Vitra ve Yaşar şeklinde sıralanan şirket ve gruplar oldukça güçlü. Konunun dikkat çekici boyutu, üzerinde çalışılan konuların da aynı şekilde güçlü ve etkileyici olması... Yapı ürünleri alanında 3D printing teknolojisinin seramik üretiminde kullanılması, gıda sanayiinde veri toplama ve izleme sistemleri, otomotiv fabrikasında kestirimsel (predictive) bakım gereklilikleri, elektrik dağıtım ve perakende alanlarında tüketim verilerinin izlenmesi ve analizi, kaynak ve döküm teknolojilerinde üretim performansının artırılması, perakendede merkezi kampanya yönetim sistemi, üretimde yapay zeka ve makine öğrenmesi destekli üretim platformu, otomotivde ana sanayi fabrikası için dijital tabanlı kestirimci/önleyici bakım çözümleri, sağlıkta evde bakım, uzaktan dijital erişim ve medikal cihazlar, yapı malzemelerinde

İnci, Türkiye'deki şirketlerin insanların çalışkanlığı sayesinde önemli başarılara imza attığını ancak değişen rekabet ortamının yeni yetenekler gerektirdiğini söylüyor.

büyük ve havaleli ürünlerin lojistik operasyonlarının optimizasyonu, tekstilde büküm süreçlerinde kalite hatalarının önlenmesi, üretimde üretim verilerinin optimizasyonu ve lojistikte konteyner hasarlarının görüntü işleme ve makine öğrenme ile tespiti konuları, bugün global olarak da gündemde olan sınai teknoloji konularına işaret ediyor.

Bu olgular üzerindeki resim, başarı, başarısızlık, azim, korku, cesaret ve endişe gibi farklı unsurları barındıran heyecan verici bir roman tadında. İnci, bütün olumsuz bakış açılarının farkında olmakla birlikte iyimser demesek de kendisine güvenli bir bakış açısını yansıtıyor: "Türkiye'nin sanayisi son derece başarılı bir noktada çünkü biz çalışkanız. Bazen kurduğumuz şirketlerin yarısı ancak Türk milletinin azmi ve esnekliği sayesinde ayakta kalıyor ve ayakta kalanlar da son derece başarılı oluyor.

Hayatımıza giren dijital dönüşümle bizler de dönüşmek ve eğitilmek zorundayız. Bütün iş yapış şekillerinden iş modellerine her şey değişecek. Bunun farkında olup proaktif davranmak gerekiyor. Programımızın amacı, girişimcileri/tedarikçileri/şirketleri bu hedefe daha hazırlıklı olmaya yönlendirmek. Çünkü dönüşümle ilgili endişe ve panik de var. O kadar çok konuşuldu ki, 'Sanayi 4.0 gelecek, robotlar işlerimizi alacak' gibi cümleleri çokça duyuyoruz. O panik havasından kurtulup, durum tespiti yaparak bir an önce yola çıkmak çok önemli."

Sanayinin içinden gelen ve başarılı bir dönüşüme imza atan İnci'nin pratik tarafta kattığı bakış açısı bunlara eklendiğinde ortaya mükemmel bir karışım çıkıyor. İnci, "Gelişmiş ülkeler, iş gücünün pahalı bir hale geldiği noktada rekabetçiliklerini yukarı sıralarda tutabilmek için teknolojilerinin üstünde çalışmaya başladılar. Onların yaptığı birtakım çalışmaları Türkiye'de ileri boyutta uygulayan işletmeler olsa da fark şu: Onların elinde o teknoloji varken biz o teknolojiyi ithal ederek rekabetçiliğimizi korumaya çalışıyoruz. Hammaddenin yanında bu teknolojiyi ithal etmek maliyetlerimizi yükseltiyor. Hâlâ teknoloji üreten ülkelere karşı bir maliyet avantajımız var ancak bunu rekabet avantajı olarak kullanabilme noktasında sınıra geldik. Bu nedenle teknolojimizi üretmemiz gerekiyor. Bunu yaparken de en önemli konu, teknolojiyi geliştirmek için gerek duyduğumuz ve bizde mevcut olan insan kaynağından başlayarak dönüşümü sağlamak" şeklinde konuşuyor.

Şirketler ve grupların ziyaret edilmesi ile ihtiyaçların tespit edilmesi, bu açıdan iyi bir başlangıç noktası. Türkiye'deki işletmelerin en iyi noktada olmadığını ve Sanayi 4.0'ın en önemli noktası olan veri sistemlerinin uçtan uca entegrasyonunda eksikliklerinin olduğunu kabul eden İnci'nin, "Öğreniyoruz, takip ediyoruz, rekabette geri kalmayacak ancak maliyetlerimizi de kontrol altında tutabilecek, yaptığımız yatırım nedeniyle gol yemeyecek bir düzeyde kalmaya çalışıyoruz" şeklindeki değerlendirmesi de aynı derecede gerçekçi ve işin umut veren boyutunu oluşturuyor. İnci'nin gerçekçiliği, "Yatırımda şu nokta çok önemli: Yatırım yaptığınız teknolojiyi en az 10 yıl kullanacaksanız, hiç gözünüzü kırpmadan o yatırımı yapabilirsiniz. Ancak durum maalesef pek öyle değil. Bugün bir ERP sistemi kuruyorsunuz, üç gün sonra versiyonu değişebiliyor. Örneğin, bir bilişim şirketi yeni bir versiyona geçiyor ancak maliyet nedeniyle eski versiyonda kalmaya mahkum olabiliyorsunuz. Sonrasında teknoloji çok hızlı geliştiği için yeni versiyonlarla bilgi ve kullanım açısından arayı çokça açmış hale gelebiliyorsunuz. Yeni versiyonu aldığınızda onu kullanmayı sil baştan öğrenmeniz gerekiyor. Bu da zaman ve çaba açısından da daha ağır bir sonuçla karşı karşıya kalmanıza neden oluyor. Dolayısıyla işletmeler açısından, Sanayi 4.0, 5.0 yolunda teknolojik ekosistem anlamında nereden nereye ve nasıl geçeceğinizi belirlemeniz son derece önemli" sözleriyle devam ediyor.

"EN AZ 10 YIL ÖMRÜ OLAN TEKNOLOJİYE GÖZÜNÜZÜ KIRPMADAN YATIRIM YAPABİLİRSİNİZ. ANCAK MAALESEF O KADAR UZUN ÖMÜRLÜ TEKNOLOJİ YOK."

Pek çok farklı sektörde faaliyet gösteren şirketlerden, hâlihazırda üzerinde çalıştıkları konuları ve bu konularda birlikte çalışmak için proje ekibini paylaşmalarının istenmesiyle başlayan süreç, www.tusiadsd2.org sitesinde şirketlerin isimlerini vermeden bu konuların yayınlanmasıyla devam ediyor. Bu yol haritası konusundaki hassasiyeti yansıtan bir yaklaşım. TÜSİAD, gelinen noktada, bu sorunlara çözüm sunacak. "Bu sorunu çözmeye talibim, bu ihtiyaç alanında benim bir ürünüm ya da hizmetim var" diyecek teknoloji tedarikçilerinin başvurularını bekliyor. Yol haritası konusunda hassasiyetin sürmesini, tedarikçilerin ellerinde hâlihazırda çalışan bir ürün ya da hizmetlerinin olmasının başvuru için gereken en öncelikli şartlardan biri olarak sıralanmasından anlıyoruz.

İnci, "Türkiye'de belirli sektörlerde halihazırda faaliyet gösteren ama diğer sektörlerde de var olabilecek teknoloji tedarikçilerini arıyoruz. Onları görünür kılmamız gerektiğini düşünüyoruz.

Amacımız, teknoloji tedarikçilerini hem sanayiciyle buluşturmak ve görünür kılmak ama bu noktada elimizde çok temiz bir envanter yok. 'Bu kadar teknoloji şirketi var, bu şirketlerin bir ürünü var, bir de çözümü var' diyeceğimiz bir envanterin eksikliğini yaşıyoruz. Bu projenin bir envanter sağlayıp sağlamayacağını henüz bilemiyoruz ancak en azından tedarikçilerin sayısını ve sundukları ürün ve hizmetleri öğrenebilmek; onları kullanıcıyla buluşturabilmek açısından önemli bir çalışma olacağı kanaatindeyiz" şeklinde konuşuyor.

Başvurular alındıktan sonra yapılacak ön elemenin ardından her çağrı için kullanıcıları tarafından seçilen en fazla 10 tedarikçi ile problemin/ihtiyacın/fırsat alanı arayışının sahibi olan teknoloji kullanıcısı ile iki günlük bir programda bir araya getirilecek. İnci, "Sonrasında kendileri bir karara varacaklar. Arayış sahibi teknoloji kullanıcısının hem çağrı kapsamındaki arayışının çözümlenebileceğine ikna olması hem de proje ekibinin birlikte çalışabileceği bir ekip olup olmadığı konusunda nitelikli bir karara varması büyük önem taşıyor. Kullanıcı 'Benim problemimi çözecek tedarikçi bulmakta sıkıntı çekiyorum' diye yakınıyor ve bu çok ciddi bir sıkıntı. Tüm şirketler 'daha fazla tedarikçi olmalı' diyor. Bir sıkışmışlık hissi söz konusu" şeklinde konuşuyor. Burada hedef sadece çeşidi artırmak değil. İnci'nin "Bir ihtiyaç alanına iki şirket birleşerek de başvuru yapabiliyor. Birinin ürünü, diğerinin arka tarafta başka bir hizmeti bulunuyor veya ikinci bir ürünü de olabiliyor ve bu iki ürün bir araya gelerek çözümü oluşturuyor. Bahsettiğim iki günlük programda aynı zamanda alanında uzman kişileri ağırlamayı ve farklı temalı oturumlar düzenlemeyi hedefliyoruz. Bu 13 değerli şirketin CEO'larının bir araya geldiği ve görüşlerini paylaşabileceği bir bölüm olmasını planlıyoruz" şeklindeki sözleri en açık şekliyle bir çözüm platformuna giden yol üzerinde olduğumuzu düşündürüyor ki bu, dünyada geçerli olan ve ülkemizde de başarılı örnekleri ortaya çıkmakta olan bir yaklaşım. Burada karakteristik olarak birçok alanda faaliyet gösteren büyük şirketler ve gruplar ile bir işi çok iyi yapan startup'ların bir arada çalışmasını sağlayan API açma ve entegrasyonu en kolay anlaşılan yöntem. Bunda startup, büyük şirketin platformu üzerinde geliştirdiği kod ile büyük şirketin performansına hatırı sayılır bir katkı yapıyor. Türkiye'deki teknoloji geliştirici şirketlerin ölçeği ve birikimi düşünüldüğünde bu programda asıl ayrıcalıklı katma değerin, yönetim kurulu düzeyinde ortak çalışarak ezber bozan çözümler oluşturulması sonucunda yaratılacağı görülüyor.



İnci, Sanayi 4.0 dönüşümünde çağ atlatmaktan ziyade bir başlangıç noktası oluşturmayı hedeflediklerini söylüyor.

Burada en önemli konu öncelikle, doğru soruları sormak; bu da bir kurumsal olgunluk düzeyi göstergesi... "Bu, şirketlerin dönüşüm sürecinin neresinde bulunduklarıyla ilgili olarak

değişebiliyor" diyen İnci mütevazı bir boyutu da olan iddialı stratejilerini, "Bizim buradaki hedefimiz, bize çağ atlatacak problemlere hitap etmekten ziyade başlangıç noktası olmak. Bir yerden başlayalım ve ilerleyelim istiyoruz. Türkiye'nin geneline baktığımızda, projelerin çoğunun verimlilik projesi olduğunu görüyoruz. Yalın üretim prensiplerini uygulamadan ve yüksek otomasyonlu üretim süreçlerine sahip olmadan bir proje inşa etmeniz çok zor, çünkü bunlar işin temeli. Tüm şirketlerin ticari sırları da olduğu için çok fazla ayrıntıya girmeden, projelerin nereden nereye geldiğine odaklanacak ve nasıl çözümler bulunabileceğini irdeleyeceğiz. Bu iki günlük programın ardından, proje grupları birlikte bir başarı öyküsü yaratmak için çalışacaklar. Bu başarı hikâyelerinin sadece TÜSİAD ile değil, tüm Türkiye ile paylaşılmasını sağlamak ve tüm Türkiye'ye ilham olmasına vesile olmak istiyoruz. Elbette bu projeleri takip edeceğiz" sözleriyle ortaya koyuyor. Takibi yapılacak konuların en önemlilerinden biri, projelerin 2019'da uygulamaya geçmesi.

Bu son diğerlerinin arasından sıyrılan bir önem taşıyor olabilir. KPMG'nin Türkiye'de de güçlü büyüme sergileyen sektörler arasında ye alan üretim sektöründen 300 CEO ile yaptığı araştırma, Sanayi 4.0 ile ilgili ikilemleri sergilemenin yanında hızın önemine de işaret etti. CEO'ların yüzde 95'inin Sanayi 4.0'ı fırsat olarak gördüklerini açıklaması zihinsel dönüşümün gerçekleştiğini gösterirken dikkat çekici bir göstergeyi, küresel üretim sektörü CEO'larının yüzde 66'sının çevikliğin iş dünyasının yeni para birimi olduğunu belirtmesi ve yavaş olmaları halinde iflas edeceklerine inanması oluşturdu. Bu zihinsel dönüşüm aşamasında bunu da önemli bir idrak noktası olarak kabul etmek gerekiyor.

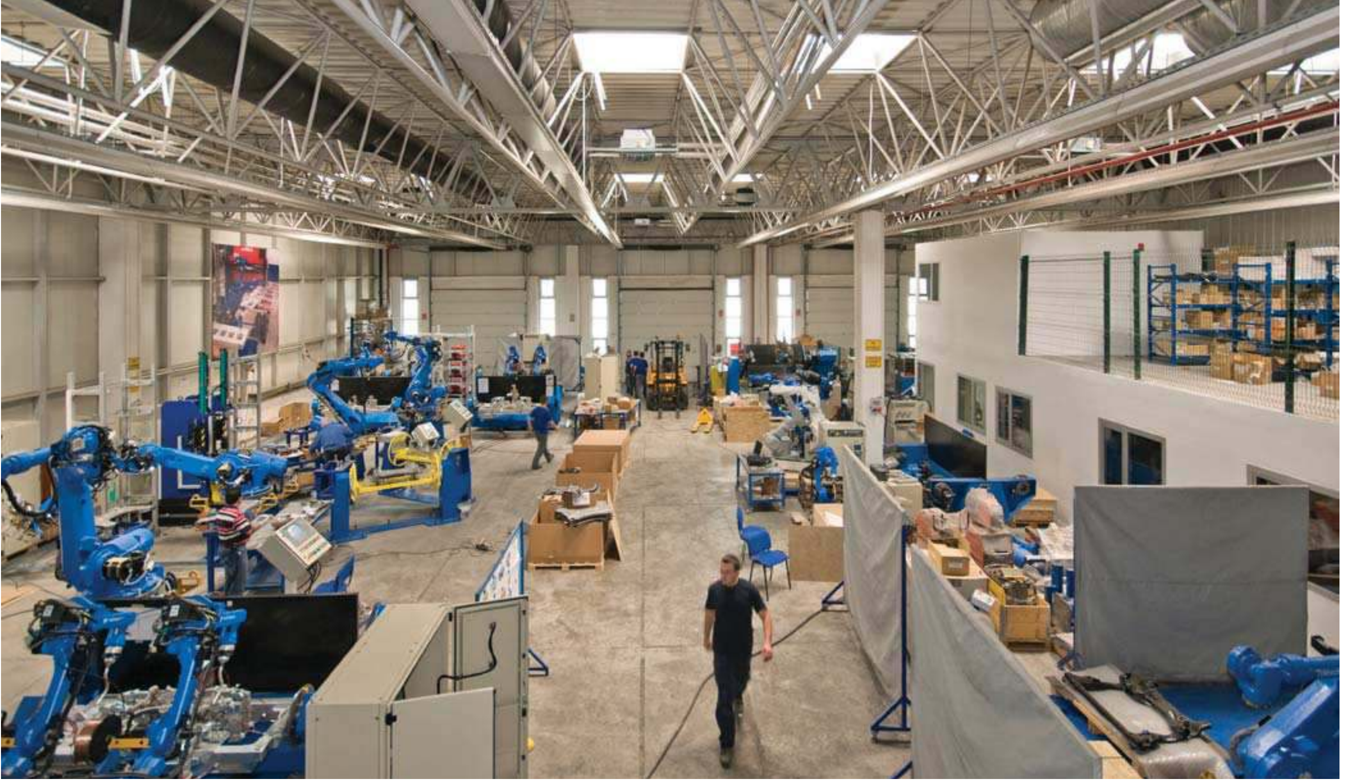
Ezber bozan yeniliklerin etkileri, yanlış tercihlerin maliyeti, endişeler ve yönetim kurullarının dijital dönüşümün getirileri ile ilgili yüksek beklentileri, büyük resimle ilgili kafa karışıklığının sürdüğünü ortaya koyuyor. Bu durum, Türkiye'de ortaya çıkacak başarı hikayelerinin global piyasada yer bulması olasılığını yükseltiyor.

"EMEKLEMEDEN YÜRÜYEMEYİZ, YÜRÜMEDEN KOŞAMAYIZ. KOŞMAYI SAĞLAYACAK BİR EKOSİSTEM KURMAK GEREKİYOR."

KPMG Türkiye Endüstriyel Üretim Sektör Lideri Hakan Ölekli'nin değişimin rotası ile ilgili olarak verdiği bir örnek, TÜSİAD'ın ve Türkiye'nin stratejiyi belirlerken dikkat etmesi gereken bir noktayı açıkça ortaya kouyor. Ölekli, "Geçen 1,5 yılda makine öğrenimi teknolojilerini kullanmak için veri bilimcisi grupları oluşturan şirket sayısında çok büyük artış olduğunu görüyoruz. Şirketler bunları yalnızca mevcut işletme sorunlarını çözmek için değil aynı zamanda yeni ve daha akıllı bağlantılı ürün ve hizmetler geliştirmek için kullanıyor" diyor. Tabii bu madde, hızın ve çevikliğin vurgulanması ile tamamlanmak zorunda.

Sonuçta varılması gereken nokta ise, üretim süreçlerinde teknolojiyi kullananlar ile teknolojik çözüm sağlayanları buluşturma; teknoloji tedarikçi kapasitesinin tanıtılmasını ve teknoloji üretimini destekleme; teknolojik dönüşüm planlamaları için ilham olacak iyi uygulama örneklerini ortaya koyma özellikleri ile tanımlanıyor. Bu çok yerinde bir tanımlama.

Bu hedefe ulaşma konusunda ise, bugüne kadar kat edilen mesafeye bakarak bir yorum yapmak en sağlıklı yaklaşım olmaya aday. İnci'nin bu konudaki "Yıllar önce 'nedir bu dijital dönüşüm?' derken, bugün projeleri konuşuyoruz. Bu gibi projelerin çoğalması, farkındalığın da artmasını sağlıyor. KOBİ'lerin oyun dışında kalmaması da bu noktada dikkat edilmesi gereken bir unsur. Oyun dışında kalmamak için de bu kültürün yerleşmesi gerekiyor. Emeklemeden yürüyemeyiz, yürümeden koşamayız. Koşmayı sağlayacak bir ekosistem gerekiyor. Bu dönüşüme başlayan, dijital dönüşümü organizasyon şemasına kadar taşıyabilmiş şirketlerde, kurum içi girişimcilik kültürünün başlatıldığını ve böylece ciddi dönüşümlere ulaştıklarını veya yan çıktılar elde ettiklerini görüyoruz" şeklindeki sözleri aslında bütün hikayeyi ve liderin konuya nasıl bakması gerektiğini özetliyor. ■



TEKNOPARKIN EVRİMİ

2005'te Ar-Ge'ye dayalı şirketleri barındırmak üzere kurulan GOSB Teknopark, bugün Türkiye'nin ihracat hedeflerine hizmet etmek için teknoloji transfer ofisi (TTO) ve melek yatırımcı ağı gibi olanaklarla katma değeri artırmaya çalışan bir yapıyı geliştirmeye çalışıyor.

KEREM ÖZDEMİR

İNOVASYONA VE AR-GE'YE dayalı şirketlerin kurulmasını teşvik etmek için 2005 yılında Türkiye'nin en büyük organize sanayi bölgelerinden birinde kurulan Gebze Organize Sanayi Bölgesi (GOSB) Teknopark'ın günümüzdeki hedefleri, KOBİ'leri yeni teknolojilerle besleyerek ve melek yatırımcı ağını etkin kullanarak katma değerli işleri teşvik etmek. Sanayi ve üniversite işbirliğinin ileri bir aşamasına işaret eden bu iş modeli, GOSB Teknopark'ın 2005'ten bu yana gerçekleştirdiği ihracatın 91,7 milyon dolara ulaşması şirketin performansını gösteren bir kriter oluşturuyor.

Mart sonu itibariyle yazılımdan bilgisayar ve iletişim teknolojilerine, kimya endüstrisinden savunma sanayisine toplam 18 sektörden 129 Ar-Ge firmasına ev sahipliği yapan teknoparkta bugüne kadar 2 bin 917 proje tamamlanmışken 284 proje üzerinde çalışmalar devam ediyordu. Tamamlanmış ve süren projelerin sayısı kadar sürdürülen iş modeli de dikkat çekici.

GOSB Teknopark Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) Direktörü Tolga Bildirici, "Teknoparkların ekonomiye faydalarına, ihracat, istihdam ve ithal ikamesi olarak 3i'ye indirgeyerek değerlendiriyoruz" diyor. 52 faal teknopark içerisinde en çok ihracat yapan beş teknopark arasında olduklarını söyleyen Bildirici, yıllık ihracat tutarlarının 10 milyon doların üzerinde olduğunu ifade ediyor. Bunun

dışında firmaların yıllık toplam satışı ise 200 milyon dolar civarında.

GOSB Tekopark'ın temelinde yer alan üniversite-sanayi işbirliği, doğru stratejinin belirlenmesiyle tatmin edici sonuçların elde edilebileceğini gösteren bir örnek yaratmış görünüyor. Üniversite içinde yer almayan teknoparkın üniversitelerle işbirliği ile yarattığı sonuçlar farklı bir modele işaret ediyor.

Ana faaliyet alanı teknoloji ve teknopark işletimi olan İsrail Tefen Endüstri Parkları ile Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nin (GOSB) bir araya gelmesiyle kurulan teknoparkta her iki tarafın yüzde 48'lik eşit ortaklığı bulunuyor. Bildirici, "Ortaklarımızdan Sabancı Üniversitesi, Kocaeli üniversitesi ve yakın ilişkide bulunduğumuz Gebze Teknik Üniversitesi akademik imkânlarıyla, Kocaeli Sanayi Odası ve Gebze Ticaret Odası da kamusal destekleri ve yardımlarıyla katılımcılarımıza destek veriyor" şeklinde konuşuyor.

GOSB Teknopark'ın en büyük avantajlarından biri sahip olduğu güçlü ve deneyimli ortakları... Ortaklardan Gebze Organize Sanayi Bölgesi; Dünya Bankası'nın Türkiye'de örnek gösterdiği, kendi alanında marka olan, birçok ilklere imza atmış, modern bir organize sanayi bölgesi olarak dikkat çekiyor. GOSB Teknopark, bölgenin sahip olduğu üst seviye alt yapı ve sosyal imkânlardan faydalanırken GOSB içinde yer alması nedeniyle teknopark bünyesindeki tüm firmalar, bölge sanayicileriyle yakın ilişkiler kurma ve ortak projeler yapma fırsatına kavuşuyor.

Diğer ortak Tefen Grubu ise, İsrail'de 1985 yılından beri pek çok Teknopark kurmuş olan ve işleten biri yapı olarak yüzlerce start-up projesini desteklemiş olmanın deneyimini taşıyor. Tekfen modeli gençler için istihdam ve eğitim, ülke için katma değer ve ihracat olanakları yaratırken, çalışanlara keyifli bir iş ortamı sunmayı da başarıyor. Bildirici, "Bu model teknoparkımızda da uygulanıyor ve birçok katılımcımız ve ortağımız sayesinde yurtdışına açılma, fon yaratma ve ihracat yapma şansına sahip oluyor" şeklinde konuşuyor.

İçerideki firmaların büyük bölümünün yazılım işi yapması nedeniyle katma değeri zaten yüksek olan teknoparkta en büyük hedeflerinin ihracatlarında katma değerli ürünlerin payını arttırmak ve böylece dış ticaret açığının kapatılmasını sağlamak olduğunu vurgulayan Bildirici, bunun için piyasada gelişen yeni talebi yakalamaya ve ileri teknoloji kullanımına odaklanan projelerinin önemine dikkat çekiyor. Bu geleneksel sektör ayrımlarının ötesine geçen bir kategorizasyonu gerekli kılıyor.

Bildirici, "Gıda konusunda çalışan bir firmamız dünyada yaprak jelatin yapan iki firmaya rakip olmasını sağlayacak yaprak jelatin üretimini burada gerçekleştirmekle kalmayarak helal ve koşer belgeli jelatin üreticisine dönüştü. Bu şekilde dünyada tek olması bizim açımızdan çok büyük önem arz etmekte" diyor.

Yaklaşık 15 yıldır Türkiye'de helal jelatin ve türevlerinin üretilebilmesi için çalışmalar yapan JELYAP'ın kurucu ortağı Serhat Uğur Başyiğit, kendilerini ayrıştıran etkenin pazarın doğası olduğuna işaret ediyor. Başyiğit, "Dünyada üretilen jelatinin yüzde 40'ı, Avrupa'da üretilen jelatinin ise yüzde 70'den fazlası domuz derisinden üretiliyor ve bundan yedi yıl öncesine kadar ülkemizin ihtiyacı olan 5 bin ton civarındaki jelatin yurtdışından ithal ediliyordu. 2017 itibariyle ülkemizdeki mezbahalarda helal olarak kesilen yerli hammaddelerden 10 bin jelatin helal sertifikalı olarak üretilmekte ve yaklaşık 5 bin tonunu da hem Avrupa hem de Arap ve İslam ülkelerine ihraç etmekteyiz" şeklinde konuşuyor.

2017 SONU İTİBARİYLE mevcut firmaların yüzde 55'i yazılım, yüzde 15'i elektronikle birlikte yazılım ve geri kalanını ise enerji, drone, tasarım, sağlık, enerji şirketleri oluştururken, portföyde nano teknolojik malzemeleri Fransa'nın en büyük boya şirketine ihraç eden şirketin de bulunması, teknoparkın çeşitliliği açısından iyi bir gösterge oluşturuyor.

Bildirici örnekleri, "Özellikle Avrupalı şirketlerle ortaklık yapan firmalarımız mevcut. Örneğin film sektörüne hizmet veren bir şirketimiz var. Görüntü depolama ve görüntüyü düzenleme konusunda teknoloji ihraç ediyor. Bu şirket dünyada bu anlamda teknoloji üreten ve ihraç eden 3-4 firmadan biri" şeklinde çoğaltıyor.

Bu özelliklere sahip ve daha yüksek katma değer yaratan şirketleri teşvik etmek için 2013'te GOSB Teknopark bünyesinde Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) kuruluyor. Ofiste, akademik araştırma sonuçlarının etkin ve hızlı bir şekilde ticarileşmesi, sanayicilerin ihtiyaç duyduğu Ar-Ge çalışmalarının yürütülmesi, yenilikçi ürünlerin toplumsal faydaya dönüştürülmesi, sanayinin ihtiyacını analiz ederek katma değer verimliliğini ortaya çıkarmaya odaklanan bir çalışma yürütülüyor.

2016'dan itibaren Business Link'i çağrıştıran B-Link ismiyle yoluna devam eden teknoloji transfer ofisi, firmalara TÜBİTAK, KOSGEB, AB, Ekonomi Bakanlığı hibe ve destek programları hakkında bilgilendirme ve proje yazım desteği, patent/telif danışmanlık ve başvuru hizmeti, eğitim, danışmanlık ve mentorluk desteği, reklam ve medyada haber olma hizmeti veriyor. Akademisyen havuzuna dahil ettiği öğretim üyeleriyle üniversite-sanayi işbirliği destek programlarına proje başvurularının oluşturulması, kurgulanması, hazırlanması ve yönetimini sağlayan ofis, yeni fikirlerin faydaya dönüşmesinde önemli bir rol oynuyor.

Bildirici'nin, "Startup ve kuluçka firmalarımız başta


GOSB Teknopark Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) Direktörü Tolga Bildirici

olmak üzere yurtiçi ve yurtdışı kaynaklı teşvikler ve destekler hakkında bilgilendirme toplantıları, satış konusunda workshoplar ve yurtdışı gezileri de yıl içinde gerçekleştirdiğimiz diğer etkinliklerimiz. Yeni dönemde ise tüm firmalarımız için özellikle "Yerli Endüstri 4.0" konusunda kümelenme çalışması yapmayı planlıyoruz" şeklindeki sözleri, GOSB TTO'nun teknopark bünyesinde yer alan kuruluşların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak iş geliştirme, satış, pazarlama, finans, ticarileştirme, finansman, hukuk ve yönetim stratejileri gibi özel nitelikli konularda mentorluk hizmeti ve eğitimleri vermenin bir adım ilerisine işaret ediyor.

TEKNOPARKIN KENDİ MELEK YATIRIMCI ağını kurma çalışmaları da, bu tür bir ileriye dönük adım. Bunun nedeni, yeni fikirlerin değere dönüştürülmesinde farklı ekosistemlerin etkisinin tam kapasite ile kullanılmasının gerekmesi ancak bu, gençlerin gelip birşeyler yapması ile sınırlı bir dünyayı akla getirmemeli. Teknoparkta yer alan şirketlerden Artesis'in hikayesi ortaya çıkabilecek farklı ve güçlü başarı öyküleri ile ilgili bir fikir veriyor.

NASA'nın uzay mekiğinde kullandığı sistemden hareketle, elektrik motorlarının arızalarını çok öncesinden tespit ederek tedbir alınmasını sağlayan teknolojiyi geliştiren Artesis, ABD, Avrupa ve Japonya'daki dev endüstriyel şirketlere teknoloji ihraç ediyor. 1997 yılında kurulan şirketin kurucusu ve mühendisi olan Prof. Dr. Ahmet Duyar'ın geliştirdiği yazılım, elektrik motorlarının arıza yapma olasılığını önceden tespit ediyor. Böylece hem maliyeti düşürüyor hem de enerji verimliliği sağlıyor.

Dünyada bir benzeri daha olmayan ve devrimci bir teknolojiye sahip bu cihaz, sadece voltaj ve akım ile muhtemel arızaları önceden tespit edebiliyor. Böylece milyonlarca dolarlık zararın ve üretim kaybının önüne geçilebiliyor. Plansız duruşların engellenmesiyle sanayide 15 trilyon dolara kadar getiri sağlayabilecek bu teknoloji, uzaktan da kontrol edilebiliyor.

Artesis'in ilgi çekici kuruluş öyküsü, sanayinin içinden çıkacak bir start-up deneyiminin ne kadar etkili olabileceğini gösteriyor.

1997'de o dönemin Arçelik Genel Müdürü Mehmet Ali Berkman, elektrik motorlarındaki arızanın, ancak titreyerek durma noktasına geldiğinde fark edilmesinin maliyetleri yükselttiğini görüyor ve Ar-Ge'nin başında olan Refik Üreyen'den buna bir çare bulmasını istiyor. Bu arayış sonucu yolları, Florida Atlantic Üniversitesi'nden Prof. Dr. Ahmet Duyar'la kesişiyor. NASA'ya bir sürü proje yapmış olan Duyar, Türkiye'ye gelerek Artesis'i kuruyor. Artesis kurulurken Berkman, o dönemde Arçelik Yönetim Kurulu Başkanı olan Suna Kıraç'tan iki istekte bulunuyor: Artesis'in Arçelik bünyesinde olması ama aynı zamanda da çalışanların şirkete ortak edilmesi. Kıraç 5 milyon dolar sermaye konmasına da, Koç Topluluğu'nda çalışanların ilk kez bir şirkete ortak olmalarına da "evet" diyor. Böylece İngiliz, Rus, Türk olmak üzere çok sayıda mühendis, Prof. Duyar'ın yönetiminde bu sistemin donanımını, algoritmasını ve yazılımını da A'dan Z'ye sıfırdan geliştiriyor ve üretiyor.

Amerika, Avrupa ve Japonya'dan patenti olan Artesis ürünleri ve teknolojisi tüm dünyada Artesis patenti ile satılıyor. Şu anda dünyada altı petrol platformunda, Shell, Chevron, Saudi Aramco'nun rafinerilerinde, İngiltere'deki 2 nükleer santralde, bütün İngiltere'deki su tesfiye ve dağıtım şebekelerindeki (United Utility) elektrik motorlarında kullanılan teknoloji, ABD Deniz Kuvvetleri'ndeki savaş gemilerinde de yer alıyor. Türkiye'de de Avrasya Tüneli, İSKİ, Unilever, Novartis, Ereğli Demir Çelik Bayer, Philip Morris, Şişecam, Petkim, Tüpraş, Arçelik, Tofaş, Goodyear, Ford, Renault bu sistemi kullanıyor.

İlk uygulamaları ABD'de uzaya mekiği ana motoruna, helikopter ve uçak motorlarına, NASA, ABD Ordusu, Pratt&Whittney desteği ile yapılan Artesis teknolojisinin Türkiye'de de elektrik motorlarındaki uygulamaları Arçelik tarafından destekleniyor. 2010 yılında ise GE Energy (General Electric), Artesis'in yüzde 20'lik hissesini satın alarak, Artesis ürünlerini Bentley Nevada markası altında tüm dünyaya satmaya başlıyor.

Mutluluk yöneticisini arıyor

Mutluluk son yıllarda iş dünyasında en çok konuşulan konulardan biri... Araştırmalar iş yaşamında mutluluğun verimliliği arttırdığını ve mutlu işletmelerin daha çok kazandığını gösteriyor. İş dünyası mutluluğun önemini çoktan kabul etmiş durumda. Acaba işletmeler mutluluğa nasıl ulaşacaklarını biliyorlar mı? Bu yolculukta mutluluk yöneticileri bir çözüm olabilir mi? **DR. FİLİZ BOZKURT**

MUTLULUK BELKİ DE YAŞAMDAKİ EN ÖNEMLİ KONU. Mutluluğun yaratıcılığı, üretkenliği, sağlığı ve başarıyı beraberinde getirdiği savunuluyor. Mutluluk en genel anlamıyla kişinin kendini iyi hissetmesi, yaşamından memnun olması şeklinde ifade ediliyor. Ancak mutluluğun tanımını yapmak oldukça zor çünkü bu duyguyu yaratan koşullar kişiden kişiye, toplumdan topluma değişiyor. İnsanlığın mutluluk arayışı bu konudaki sayısız girişimi de beraberinde getiriyor. Bhutan'ın her yıl hesapladığı Gayrisafi Mutluluk Endeksi, Venezuela, Ekvator Cumhuriyeti ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde kurulan Mutluluk Bakanlığı, Birleşmiş Milletler'in düzenli olarak yayınladığı Dünya Mutluluk Raporu ve 2012 yılında ilan edilen 20 Mart Dünya Mutluluk Günü bu girişimlerden bazıları. 2018 yılında açıklanan Dünya Mutluluk Raporu'na göre dünyanın en mutlu 3 ülkesi Finlandiya, Norveç ve Danimarka. Türkiye ise 156 ülke arasında 74. sırada. Mutluluk seviyesi, kişi başına düşen gelir, sosyal destek, sağlıklı yaşam beklentisi, kendi tercihlerini yapabilme özgürlüğü, cömertlik, yolsuzluk algısı gibi kriterlere göre belirleniyor. Bu konuda ülke yönetimlerine büyük görev düşüyor. Ancak insanları mutlu eden koşulların sağlanması kadar, kişilere nasıl mutlu olacaklarının öğretilmesi de önemli. Bunun yolu da eğitim politikasından geçiyor.

Gelelim iş dünyasının mutluluk arayışına. Çalışanlar yaşamlarının önemli bir kısmını işyerinde geçiriyor. Hızla değişen koşullar, rekabetçi iş ortamları, iş yaşam dengesinin kurulamaması ve bireysel farklılıkların doğru yönetilememesi çalışanlar üzerinde ciddi bir baskı ve mutsuzluk yaratıyor. Mutsuz çalışan gerçek potansiyelini ortaya koyamıyor, aidiyet duygusunu kaybediyor ve başkalarını da mutsuz ediyor, diğer bir deyişle zehirliyor. Mutluluk da mutsuzlukta bulaşıcı olabiliyor. Bununla birlikte, işletmeler artık bu konuda belli bir farkındalığa sahip ve çeşitli uygulamalarla çalışan mutluluğunu arttırmaya çalışıyorlar. Güçlü bir işveren markası yaratmaya yönelik çabalar ve en iyi işvereni belirlemeye yönelik araştırmalar ise çalışan mutluluğunu bir rekabet avantajı haline getirmiş durumda. Ancak yine de bu konuda gidilecek çok yol var.

Konuyla ilgili kaynakların çoğunda mutlu bir iş ortamı yaratmanın önemine ve bunun yollarına değiniliyor. Çalışan mutluluğu konusunda öne çıkan isimlerden biri de Danimarkalı Woohoo adlı işletmenin kurucusu ve Mutluluk Yöneticisi Alexander Kjerulf. Kjerulf'un hedefi, mutlu çalışanlar ve mutlu işyerleri yaratılmasına katkıda bulunmak. Konusu mutluluk olan bir işletmenin dünyanın en mutlu ülkelerinden birinden çıkması ise sürpriz değil. Kjerulf'un 9'dan 6'ya Happy Hour ve Mutlulukla Liderlik Etmek adlı iki kitabı var. İlk kitap çalışanların iş ortamında nasıl mutlu olabileceğine yönelik ipuçları verirken, ikinci kitap mutluluk odaklı bir liderlik anlayışından bahsediyor. Kjerulf mutlu liderlerin temel hedefinin, kendileri, çalışanlar, müşteriler ve toplum için daha fazla mutluluk yaratmak olduğunu söylüyor. Ve hem çalışanların, hem de işletmelerin mutlu olmayı öğrenebileceğini savunuyor. Çalışan mutluluğunu yaygınlaştırma yolunda 50'den fazla ülkede eğitimler veren ve konuşmalar yapan Kjerulf'la iş yaşamında mutluluğun ne olduğunu ve bunun nasıl sağlanabileceğini konuştuk.

Mutlu bir iş ortamı nasıl yaratılabilir? Bu çok önemli bir konu çünkü çalışanları neyin mutlu ettiğini bilemezsek bu işi yapamayız. Birçok kişi işte mutluluğun partilerle, spor salonlarıyla, bedava masajla ve gün içinde yapılan ikramlarla sağlanabileceğini düşünüyor. Aslında bunlar sadece birer araç. Araştırmalara baktığımızda bizi mutlu eden iki temel konu olduğunu görüyoruz. Anlamlı sonuçlar ve olumlu ilişkiler. Anlamlı sonuçlar, iyi bildiğiniz işi yapmakla, kendi hedeflerinize ulaşmakla, bir fark yaratmakla ve yaptığınız işin sizin için anlamlı olmasıyla ilgili. İlişkiler ise kendinizi değerli hissetmekle ilgili. Çalışma arkadaşlarınızla,



yöneticilerinizle, müşterilerinizle iyi ilişkiler içinde olmak ve size iyi davranılması, saygı gösterilmesi kendinizi değerli hissetmenizi sağlıyor. Aslında anlamlı sonuçlar ve ilişkiler evrensel insan ihtiyaçları. Gittiğim tüm ülkelerde bunu gördüm. Ancak bazı kişilerin sonuçlara, bazılarının da ilişkilere daha fazla önem verdiğini unutmamak gerekiyor. İlişkilere önem veren çalışanları mutlu etmede sosyal aktiviteler daha etkiliyken, sonuç odaklı kişiler için çalışanların diğer çalışanlara yeni beceriler kazandıracağı bir kurum içi akademi kurmak daha etkili olabilir. Ücret, prim, terfi gibi konular da önemli tabi. İşletme bu konularda beklentileri karşılayamıyorsa bu çalışanları mutsuz ediyor. Ancak adil koşullar sağlandığında para daha fazla mutluluk getirmiyor, sadece tatmin sağlıyor.

Mutluluk yöneticisi kimdir ve ne yapar? Mutluluk Yöneticisi işletmenin mutluluk odaklı olmasından sorumlu kişi. Nasıl pazarlama, finans, bilgi işlem gibi konulardan sorumlu biri varsa mutluluktan sorumlu biri de olmalı. Ama mutluluk yöneticisinin görevi herkesi mutlu etmek değil, çünkü bu imkansız. Mutluluk yöneticisi aslında bir proje yöneticisi ve mutlu bir iş ortamı için doğru tasarlanmış bir planın olmasından ve bu plana uyulmasından sorumlu. Bir işletmede mutlu bir ortam yaratmak için bu unvanla çalışan birinin olması şart değil. Mutluluk elçileri ya da çalışan mutluluğuna odaklı insan kaynakları müdürleri de bu sorumluluğu üstlenebilir. Bu tam zamanlı bir iş olmak zorunda da değil. Her geçen gün bu işle ilgilenen kişilerin arttığını görüyoruz. Aslında mutluluk insan kaynaklarının en önemli fonksiyonu ama bu konuya her zaman gereken önem verilmiyor. Google, Zappos gibi işletmeler mutluluğu fazlasıyla ciddiye alıyorlar. Bu işletmelerde insanları işe alma, eğitme, geliştirme, strateji geliştirme gibi alanlarda atılan tüm adımlar, çalışan mutluluğuna dayandırılıyor. Artık işin sadece kârlılıkla ilgili olduğu görüşünü bırakmak gerekiyor. İş mutluluk yaratmayla ilgili. Bunu yaptığınızda karlılık da artıyor.

Çalışanlar ve yöneticiler daha fazla mutluluk için ne yapabilir? Daha fazla mutluluk için hem çalışanların hem de işletmelerin eylemlerini değiştirmesi gerekiyor. Çalışan iş ortamında kendisi ve çalışma arkadaşları için mutluluk yaratma konusunda önemli bir potansiyele sahip. Burada konu yine sonuçlar ve ilişkilere geliyor. Eğer çalışan işinde mutlu değilse kendisine bunun nedenini sorması gerekiyor. Eğer sorun sonuçlarla ilgiliyse, bu kez kendisine işimde daha iyi olabilir miyim, yeni beceriler kazanabilir miyim, bazı eğitimlere katılabilir miyim, beni daha fazla tatmin edecek bir görev alabilir miyim gibi sorular yöneltmeli. Aslında çoğu kişi yaptığı işin sonuçlarından memnun ama işletmeler devamlı çalışana geride olduğunu ve yapılacak çok iş olduğunu söylüyor. Dolayısıyla birçok kişi için temel ipucu, elde edilen sonuçlara odaklanmak. Benim yaptığım çok basit bir şey var. Her Cuma yapılacaklar listemi önüme alıyor ve tamamladığım işlere bakıyorum. Bazen bu hafta doğru dürüst bir şey yapmadım diyorum ama listeme baktığımda ne kadar çok şey yaptığımı fark ediyorum. Burada pozitif psikolojiden almamız gereken önemli dersler var. Mutlu olmak için olumlu olanı görme alışkanlığını kazanmak gerekiyor. Çalışanlar bazen çok basit adımlarla kendilerini ve çalışma arkadaşlarını mutlu edebilirler; olumlu geri bildirim verme, takdir etme, iyi bir çalışma arkadaşı olma, birbirine yardım etme gibi. Tepe yöneticiler ve liderler ise herkesin daha mutlu olacağı bir işletme için çok şey yapabilir. Örümcek Adam'daki o meşhur sözü hatırlayalım, 'Büyük güç, büyük sorumluluk gerektirir'. Eğer bir takımı yönetiyorsanız o takımın yaşamında fark yaratabilirsiniz. Ama eğer işletmenin başındaysanız, eylemlerinizle tüm işletmeyi değiştirebilirsiniz. Dolayısıyla işletmeler ve çalışanlar daha iyi bir çalışma ortamı için çok şey yapabilir. Ancak bunun için mutluluğun kurum kültürünün parçası olması gerekiyor. Biz hem işletmelere hem de çalışanlara daha fazla mutluluk için ne yapmaları gerektiğini öğretmeye çalışıyoruz.

fbozkurt@turuncuyaka.com

Biyokütle ile kalkınma olur mu?

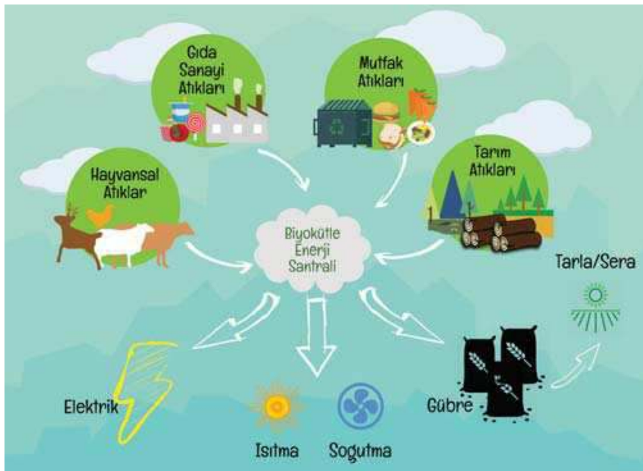
Rüzgar ve güneş enerjisi, yerli ve milli ürünümüz olan kömüre gösterilen ihtimama karşın hâlâ portföyde dikkat çekici bir yere sahip ancak biyokütle konusunda aynı mesafeyi kat ettiğimiz söylenemez. **KEREM ÖZDEMİR**

YENİLENEBİLİR ENERJİDE ilk akla gelen rüzgar ve güneş olsa da son yıllarda yatırımcılar gözünü biyokütle santrallerine çeviriyor. Bu duruma dikkat çeken EMTA Enerji Genel Müdürü Orkun Özgencil, "Avrupa Birliği ülkelerinin biyokütle tesisleri için çöp ithal ettiğini düşünürsek aslında bu konuda geç kaldığımızı bile söyleyebiliriz" diyor.

Türkiye'de anahtar teslim biyokütle tesisleri yapmaya hazırlanan EMTA Enerji, ülkemizin atık kaynaklarının değerlendirilmesi için çalışıyor. Türkiye'de her yıl ortaya çıkan 300 milyon tondan fazla atık karşılığı 44 milyon TEP/yıl potansiyel olduğunu söyleyerek atık kaynaklarımızın değerini de ortaya koyuyor. (TEP ton eşdeğeri petrol anlamında kullanılan bir kısaltma)

Özgencil ile ilk konuşmamız doğal olarak Türkiye'nin dalgalanan enerji tercihlerine odaklandı. Nurettin Sözen'in İstanbul Belediye Başkanlığı sırasında şehirde bir daha geri dönülmeyecek biçimde doğalgaza geçileceği mesajı verilince amcam tuğlalı kömür sobamızı satmıştı. Şimdi Bauhaus'taki kuzineleri her gördüğümde içim sızlıyor; kömürü öven kamu spotunu izlerken de...

Bir yandan kömürle elektrik üretmeyi övüyoruz, diğer yandan nükleer santral yapıyoruz. Sürdürülebilir enerji projeleri diğer yandan sürerken yer kalmamış gibi Doğubeyazıt'taki tasarım harikası İshakpaşa Sarayı'nın tepesine güneş paneli döşüyoruz. Bir arkadaşıma sorduğumda, "O kadar yükseğe yapmasalar insanlar kırar" diyor. Kafam bunlarla karmakarışıkken bir de Özgencil biyokütle anlatmaya başlayınca "şunun resmini çizim" dedim.



Biraz zaman aldı ama çizdi. Onu bu sayıda basıyoruz. Bu şekilde enerji üreterek kalkınma olur mu sorusu aklıma geliyor ve bu soruya verdiğim bazı yanıtlar var. Gelecek sayıda Fortune Türkiye Dijital'de enerji ile ilgili bir yazıda buna odaklanacağım. Bu arada hepimizin üzerinde çalışması için Özgencil'in yapılması gerekenler listesini paylaşıyorum. Özgencil, biyokütle santrallerinin sayısının artırılması için yapılması gerekenleri dokuz maddede sıralıyor:

• Türkiye'nin biyokütle potansiyeli atlası Enerji ve Tabii Kaynaklar, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlıkları işbirliğiyle ele alınmalı ve atıklar "milli değer" olarak tanımlanmalı.
• İl idarelerinin atıkları toplaması ve bölgelerindeki atık potansiyelini YEKA benzeri ihaleler yoluyla yatırımcıya vermesi sağlanmalı.
• Bölgedeki mevcut tarım ya da hayvancılık tesislerinin sistemden sağlanacak ısıyı kullanmaları zorunlu kılınmalı, ek olarak bu tesislerin yanında tarım ve hayvancılık tesislerinin oluşturulmasına da ön ayak olunmalı.
• Yine sistemden çıkacak organik gübrenin satışı ilgili devlet kurumları tarafından organize edilerek tarımın daha verimli hale gelmesi sağlanmalı.
• Alternatif enerji üretim santrallerinin araştırılmasına ayrılacak kaynaklar artırılmalı.
• Yenilenebilir enerjinin hanelerde kullanımı için teşvikler verilmeli.
• Teknolojinin ülkemize ithal edilmesinden ziyade bünyemizde geliştirilmesinin önü açılmalı.
• Yeni santral yatırımları için yerli & yabancı yatırımcılara teşvikler artırılmalı.
• Proje finansmanlarına yeni yöntemler ve yeni faiz/kredi uygulamaları gibi materyaller kazandırılmalı.

BT Çözümleri Merkezi, maliyet avantajı ve 7/24 servisin kalitesini yükselten esnekliği ile Daimler ekosistemi içinde yerini güçlendiriyor.

DEVLERİN AŞKI

Mercedes-Benz Türk Daimler Küresel BT Çözümleri Merkezi, Daimler'e bilgi teknolojisi ve yaygınlaştırma servisleri sunarken SAP çözümleri tarafında NTT Grubu içinde yer alan itelligence ile işbirliği yapıyor. İki devin 30'dan fazla ülkeye hitap eden Türkiye merkezli işbirliği, dünya çapında bir örnek oluşturmuş durumda.

KEREM ÖZDEMİR

KTSDESIGN / GETTY IMAGES TURKEY

MERCEDES-BENZ TÜRK'ÜN ana şirketi Daimler AG'nin İstanbul'da kurduğu Küresel Bilgi Teknolojisi (BT) Çözümleri Merkezi, bugün 30'dan fazla ülkedeki dijital dönüşüm çalışmalarını Türkiye'den yönetiyor. 2013 yılı sonunda 13 milyon euro'luk yatırımla kurulan ve bugün 95'i itelligence'tan olmak üzere 280 çalışanı olan merkezde, Avustralya'dan Tayland'a Almanya'dan Japonya'ya kadar birçok ülkeye hizmet veriliyor.

Dünya genelinde yılda ortalama 27 farklı sistem ve 40'tan fazla projenin hayata geçtiği merkezde, çözüm ortaklığının yanı sıra 7/24 destek modeliyle de 40 binden fazla kullanıcıya çözüm sunuluyor. İstanbul'daki merkezden portföydeki 30'dan fazla ülkeye verilen servis içinde SAP yazılımları ve uygulamalarının yaygınlaştırması da önemli bir yere sahip. Dijital dönüşümün parçası olarak gerçekleştirilen SAP işlerinde merkez, SAP'nin ekosisteminde yer alan en büyük uluslararası iş ortaklarından itelligence'ın global deneyimlerinden de faydalanarak global olarak kopyalanmaya çalışılan bir örnek yaratmış durumda.

NTT Grubu içinde yer alan itelligence, Daimler'e hem sistem desteğini, geliştirmesini, sıfırdan sistem altyapısının tasarım hizmetini ve bakım hizmetini sunuyor hem de uygulama ve geliştirme alanında danışmanlık yapıyor. SAP sistemlerinin geliştirilmesi kapsamında, mevcut sistemlerin değişikliğine yönelik talepler yönetiliyor, yeni projeler yürütülüyor ve yazılım geliştiriliyor. SAP kullanıcılarının ayda ortalama 3 binin üzerinde hata bildirimi çözülürken, uzaktan destek veren ekiple de ayda yaklaşık 500 hata bildirimi çözüme kavuşuyor.

Mercedes-Benz Türk Daimler Küresel BT Çözümleri Merkezi, Türkiye'den Daimler Global'e iki ana başlık altında hizmet veren bir merkez. Merkezin cirosunun yüzde 98'inin yazılım ihracatından gelmesine neden olan bu durum, merkezin cirosunun sadece yüzde 2'sinin Türkiye'den ve Mercedes-Benz Türk'ten gelmesine anlamını taşıyor.

Daimler Global çatısı altında 30 ana lokasyona sunulan hizmetlerin ana başlıklarından biri olan SAP'de itelligence ve NTT Global ile çalışan merkez, Daimler'in teknoloji olarak SAP üzerinde herhangi bir üretim veya lojistik lokasyonunun bütün yazılım altyapısı hizmetlerini sunuyor. Mercedes-Benz Türk Daimler Küresel BT Çözümleri Merkezi Direktörü Özlem Vidin Engindeniz, "Gece bize İtalya'da, Almanya'da ya da Polonya'da üretim hattı durduğunda bize bir ticket (bilet) açılıyor ve bizim arkadaşlarımız 7/24 bu ticket'ları çözüyor. Bunun içinde lojistik de var, üretim de var, satış da var" diyor.

Ticket çözmeden başlayan bu iş, orada bitmiyor. Bu merkezlerde yeni bir yazılım talebi ya da üretim hatlarına yeni birinin eklenmesi talebi olduğunda bu iş de Türkiye'ye veriliyor. Bir yazılım paketi işi verildiğinde, Türkiye'deki merkez o talebi kodluyor, hazırlıyor ve teslim ediyor. Merkezin SAP projelerinin bir diğer boyutu ise, her şey bitip kullanım aşamasına geçilen yazılımların bakım hizmeti.

Bu yıl bunların üzerine yeni bir boyut daha ekleniyor. Örneğin, Daimler Polonya'ya bir motor fabrikası kurma kararı aldığında Türkiye'deki çözüm merkezinden bunun yazılım altyapısını oluşturması isteniyorsa merkez bunu da gerçekleştiriyor. Türkiye merkezi, SAP teknolojisi ile ilgili olarak bu dört başlık altındaki her şeyi yapacak yetkinlikleri oluşturmuş durumda; yazılım geliştirmeden proje yönetimine kadar...

Engindeniz, "Bazen keşke cerrah olsaymışım; daha rahat ederdim, diyorum. Gece ticket geliyor, uyanıyoruz. Ama global organizasyon da bizden bu esnekliğe sahip olduğumuz, ucuz olduğumuz, iyi Almanca ve İngilizce konuştuğumuz için bu hizmeti alıyor. Dolayısıyla bu hizmeti sunmak durumundayız" diyor.

Merkezin diğer faaliyet alanı ise, yaygınlaştırma (rollout) başlığı altında toplanıyor. Teknoloji bağımsız olan bu alan, Daimler'in bayilerinde kullanılacak bir yazılımı konu alabiliyor. Daimler'in İtalya, Fransa ve



2015'te göreve geldiğinde merkezi doğru rotaya oturtan Engindeniz'in büyümedeki rolü büyük.

İngiltere'deki bayilerinde kullanılacak yazılımlar söz konusu olduğunda Türkiye merkezi, bu yazılımların yaygınlaştırılması işini alarak bu projeye yaygınlaştırma iş ortağı olarak dahil oluyor. Haziran ayında bir araya geldiğimizde Engindeniz, "Şu anda bir ekibimiz Kore'de bir ekibimiz İtalya'da, bir ekibimiz Fransa'da, bir ekibimiz Almanya'da farklı farklı yazılımların yaygınlaştırılmasını yapıyor. Bir yazılımın bir buçuk yılda bin 800 bayi lokasyonuna kurulumunu gerçekleştirdik. Bu bir rekor... Daimler bunu kendi kaynakları ile yapacak olsaydı hem daha yüksek maliyetle gerçekleşeceği hem de daha uzun süreceği için işi biz alabiliyoruz; hem daha uygun maliyetli hem de daha hızlı servis vermenin avantajına sahibiz" şeklinde konuşuyor.

Merkezin yetkinlikleri, 2015'te Engindeniz'in göreve gelmesinin ardından hem yaygınlaşıyor hem de derinleşiyor. 140 kişisi Mercedes-Benz Türk çalışanı olan 280 kişilik kadronun yaklaşık 90 kişisi itelligence'ın destek ve danışmanlık veren ekibinden oluşuyor.

2012'DE ITELLIGENCE ADINI alarak Türkiye'ye yatırım yapmaya başladıklarını söyleyen itelligence CEO'su Dr. Abdülbahri Danış, "O günden bugüne 140 kişilik bir ekipten 600'ü aşkın kişiden oluşan bir ekibe ulaşmış durumdayız. Daimler'in bizim için önemi büyük. 2013'te yedi sekiz kişilik bir ekiple başladığımız işbirliğimiz, bugün 95 kişilik bir ekiple sürüyor. Bu ekip tam zamanlı olarak Daimler'e hizmet veriyor. Buradaki model sadece Türkiye için değil, dünya için bir kıyaslama noktası, benchmark oluşturuyor" diyor.

Japon NTT'nin dünyadaki en büyük veri şirketlerinden biri ve dünyadaki en büyük SAP çözüm ortaklarından biri olarak Daimler gibi bir devle birlikte çalışarak yarattığı bu örneğin dikkatle izlenmesinin ve bir model olarak uygulanmaya çalışılmasının nedeni, Engindeniz'in bahsettiği performans ve ölçek.

NTT ile birlikte itelligence'ın SAP işinden yaptığı toplam ciro 1,2 milyar doları buluyor. 7 binin üzerinde çalışanı olan NTT Grubu, SAP dışında da çok büyük bir yapı. NTT Grubu'nun bilgi teknolojisi işleri 13 milyar dolarlık bir ciro yaratıyor. Bu, Fortune 500 Türkiye'nin zirvesinin üzerinde bir yüksekliğe işaret ediyor.

NTT'nin Daimler'deki işinin Hindistan ve Türkiye'de itelligence ile işbirliği içinde başlıyor ve bu program Daimler-NTT işbirliğini de geliştiriyor. itelligence ekibinin yüzde 90'ının ana dili gibi Almanca konuşuyor olması ve bu proje için Almanya'dan Türkiye'ye tersine göç eden kişilerin olması, bugün gelinen noktada oluşan insan kaynağı gücü açısından çarpıcı göstergeler.

İtelligence'ın bu şekilde gerekleştirmeye çalıştığı temel hedef, verilen desteğin kalitesini en üst seviyede tutarak merkezin Mercedes dünyasında etkinliğini artırmasını sağlamak, hizmetlerini geliştirip büyümesine destek olmak ve mevcut organizasyonun sürekliliğini sağlamak. Engindeniz'in ekibi ise, otomotiv şirketlerinin otomotiv işi yapan teknoloji şirketlerine dönüşmeye başladığı bir dünyada Daimler'in ihtiyaçlarını kendi avantajlı pozisyonlarını oluşturarak karşılamak.

Türkiye'deki yazılım üssünün benzerlerini Hindistan'da ve ABD'de kuran Daimler, dijitalleşme başlığını ise CASE stratejisi doğrultusunda yürütüyor. CASE'in altında Connectivity (ağa bağlı olma), Autonomous Driving (otonom sürüş), Sahred Car (paylaşımlı


1,2 milyar dolarlık SAP işi bulunan NTT Grubu içinde yer alan itelligence'ın CEO'su Danış, Türkiye'deki işbirliğiyle oluşan deneyim havuzundan memnun.

▷▷ otomobil) ve Electric Car (elektrikli otomobil) yer alıyor. Engindeniz, "Daimler bu şekilde bir teknoloji şirketi olma yönünde ilerliyor ve bu yönde çok fazla işbirliklerine giriyor. Örneğin, ağa bağlı otomobil projesi Mercedes Me Connect'te bizden -SAP dışındaki bölümden- üç tane takım var ve bu takımlar dünyadaki takımlara hem yazılım ve teknoloji hem de yaygınlaştırma konusunda destek veriyor" diyor. Otonom sürüş konusunda kamyon ve otomobile yatırım yapan Daimler, paylaşımlı otomobil projesi Car2Go'da çok güçlü bir oyuncu olan TSS ile Türkiye merkezi arasında işbirliği söz konusu. Engindeniz, "TSS bize işi komple vermese de bizden kaynak kullanarak bunu yapabiliyor. Elektrikli otomobilde şu anda işimiz yok ama temel olarak stratejiye bakarsak, teknoloji şirketi olma ve dijitalleşme yolunda inanılmaz büyük adımlar atılıyor ve büyük yatırımlar yapılıyor. Bu durum diğer şirketler için de geçerli" diyor.

Danış, "SAP dünyası açısından da çok büyük bir dalgayı fark ediyoruz. Pek çok şeyin tanımının ve uygulayış metodolojisinin değiştiği bir dünyadan bahsediyoruz. Eskiden yan sanayi ve OEM de dahil olmak üzere herhangi bir otomotiv şirketinin içinde bilgi teknolojileri işi destekleyen bir birimdi. Ancak bugün teknolojinin ve yazılımın dahil olmadığı hiçbir iş kararını almanız artık mümkün değil" şeklinde konuşuyor. Yeni bir tesis açılacağında ilk ele alınan konunun bu tesisin teknoloji ile nasıl yönetileceği olması bunu gösteren çarpıcı bir örnek.

Daimler gibi büyük yapılarda bu tür çözümler üretilmesi, bütün dünya için kıyaslama noktası oluşturuyor. Danış, bugün bütün ekosistemi kurmaya dayanan bu süreçle ilgili olarak, "Biz üç beş sene önce otomotiv sektörü ile bu tür projeleri konuşurken finansalları ve lojistiği nasıl yapacağımız gibi konuları ele alırdık. Şu anda artık bunları konuşmuyoruz. HANA ve bulut çözümleri, insan kaynaklarında SuccessFactors çözümleri ile beraber şu anda tamamen işi, business'ı konuşuyoruz. İşi nasıl değiştirebileceğimiz, örnek uygulamaları nasıl uyarlayabileceğimizi ele alıyoruz. Daimler'in dünyada örnek uygulamaların üretildiği bir yer olması, burada yaptığımız işi daha önemli hale getiriyor" diyor.

Bu çok kolay bir iş değil. Yönetim kurulu katında bu kararlar alındığında bile bütün sistemlerin yönetiminin oluşturulması ve adım adım yeni teknolojilerin işe katılması dikkat çekici bir çaba gerektiriyor. İstanbul merkezli işbirliğinin bir boyutu da, bu konuların tartışılması ile doğru sonuçların ortaya çıkarılması.

GEÇMİŞTE KENDİSİNİ SON TEKNOLOJİ ve yazılımlarla tanımlayan ve farklılaştıran SAP'nin günümüzün akıllı şehirlerden nesnelerin internetine ve yapay zekaya kadar her türlü yeniliğin her yerde –ve hatta servis olarak- bulunduğu dünyada yeni farklılaşma aracını "en iyi uygulamalar" ya da "örnek uygulamalar ve "iş yapış tarzındaki birikimi" ifadeleriyle tanımlıyor. Bu tanımlama, geliştirme yapılırken teknoloji kadar iş modelini ya da vakasını (business case) oluşturmayı da önemli bir konu haline getiriyor.

Bu konuya büyük efor sarf eden itelligence için İstanbul'daki küresel bilgi teknolojileri merkezi, barındırdığı vaka örneklerinin sayısı ve çeşitliliği nedeniyle bulunmaz nimet. Ekip ve vizyon bunu daha değerli hale getiriyor.

Bu özellikler, Türkiye'nin ucuzluk ve ölçeklenebilirlik odaklı iş modeli ile iş alan Hindistan'dan farklılaşmasını da sağlıyor. Örneğin 90 kişilik bir Sharepoint ya da mobil uygulama işi olduğunda Hindistan hem bu kadroyu toplama gücü hem de fiyat olarak çok cazip hale geliyor. Türkiye, özellikle süreç ve iş bilgisi gerektiren işlerde öne çıkmış durumda. Engindeniz, "Örneğin, lojistikçiyle lojistikçi gibi konuşabilen biri gerektiğinde biz devreye giriyoruz" diyor. Bu, SAP'nin mobil uygulama alanında çok güçlü olmamasına karşın üretim ve lojistik gibi alanlarda güçlü bir pozisyona sahip olmasını, itelligence ile uyumlu işbirliğinin zeminlerinden biri haline getiriyor.

Engindeniz, "Bir şirkette ERP gibi sistemlerle güçlü bir zemin oluşturulmamışsa, bunun üzerine kurulan mobil uygulamalar başarılı olmuyor ve çöküyor; aşağı ile bağlantı kopuyor. Dolayısıyla bizim şu an yapmaya çalıştığımız, düzgün bir tabanın üzerine o mobil uygulamaları oturtmak" diyor.
Bu formül, Engindeniz'in başında olduğu merkeze, itelligence ile birlikte gelişme konusunda önemli bir hareket alanı sağlıyor. ■

TRIO MOBİL'İN DİJİTAL EVRİMİ

GEÇEN SENEYE KADAR HIZLI BÜYÜMESİ İLE GÜNDEME GELEN ARAÇ TAKİP VE NESNELERİN İNTERNETİ ÇÖZÜMLERİ ŞİRKETİ TRIO MOBİL, ARTIK TÜRKİYE'NİN KALKINMASI İÇİN KATMA DEĞERLİ TEKNOLOJİ ÜRETİMİNDE KÖKLÜ BİR ŞİRKET OLMA ADIMLARI İLE DİKKAT ÇEKİYOR. BU, TÜRKİYE'NİN GELECEK NESİL ŞİRKETLERİNİN ERGENLİĞİ AŞMA HİKÂYELERİNE İYİ BİR ÖRNEK.

KEREM ÖZDEMİR



Kurumsal hayatın içindeyken yapamadığını kendi şirketi ile başararak Fast 50'de ilk 10'a giren IoT işini yaratan Ataklı'nın gelecek hedefleri de büyük.



TRIO MOBIL, 2011'DE KURULMASINDAN BU YANA ARAÇ TAKIP DONANIM VE YAZILIMLARI GELİŞTİRİYOR. ŞİRKETİN HİKÂYESİNİ DAHA İLGİ ÇEKİCİ HALE GETİREN BUNUN GÜNÜMÜZÜN EN FAZLA KONUŞULAN KONULARINDAN NESNELERİN İNTERNETİ (IoT) ALANINI KAPSAMASI. ARAÇ TAKİP DEYİNCE O KADAR ÇARPICI OLMASA DA IoT KISALTMASININ KONUYA ÇARPICILIK KAZANDIRDIĞI AŞİKÂR.

DONANIM-YAZILIM GELİŞTİRME VE AR-GE FAALİYETLERİ SÜRDÜREN FİRMANIN KURUCU ORTAĞI NEVZAT ATAKLI, "2011'DEN BERİ BU İŞLERİ YAPIYORUZ. KENDİMİ BİLDİM BİLELİ DE TEKNİK BİR ADAM OLDUM. MATEMATİĞE VE PROBLEM ÇÖZMEYE ÇOK İLGİLİYDİM. 10 YAŞIMDAN BERİ KOD YAZIYORUM. İLKOKUL BEŞİNCİ SINIFTAYKEN EVE BİLGİSAYAR GİRDİ. AİLEM DAR GELİRLİ OLMASINA KARŞIN BANA HEP İMKÂN VERMEYE ÇALIŞTI" DİYOR.

1985 doğumlu olan Ataklı'nın Türkiye'nin Windows 95 devrimini yaşadığı ve telekomünikasyondan bankacılığa kadar birçok alanda teknolojinin nimetlerinden faydalanmaya yönelik adımlar attığı bir dönemde bilgisayarla tanışması, Ataklı'nın büyük şansını oluşturuyor.

Bu durum, günümüzde gelinen noktayı açıklamaya yardımcı oluyor. 2017 Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye Programı'nda yüzde 868'lik büyüme oranı ile dokuzuncu sırada –listedeki tek IoT şirketi olarak- yer alan Trio Mobil, dört yıllık süreçte euro cinsinden cirosunda sağladığı büyüme ile Deloitte Fast 500 EMEA bölgesi sıralamasında da 133'üncü oldu. Deloitte'un 2017 EMEA sıralamasının 2013'ten 2016'ya kadar mali yıl gelir artışına göre yapıldığı ve Avrupa, Ortadoğu ile Afrika'yı kapsadığı düşünüldüğünde bu sıranın önemi anlaşılıyor. Şirket, kurulduğu 2011'den bu tarihe kadar 15 katına büyümeyi başarırken Ataklı'nın ödülü alırken ortaya koyduğu vizyon, bu büyümeyi gerçekleştiren şirket kimyası konusunda iyi bir fikir veriyordu. Ataklı, "En büyük hedefimiz, Türkiye'den yurtdışına teknoloji ihraç eden saygın ve tanınan bir Türk firması haline gelmek. Teknoloji geliştirme kabiliyetine, iyi teknoloji ve ürünlere sahip olmak bizim için çok önemli. Özellikle hayal ve hedeflerde büyük



Ak Portföy Girişim Sermayesi Yatırım Fonu'nun yüzde 30 ortak olduğu Trio Mobil, yıllık 2 milyon adet cihaz üretim kapasitesi yatırımı yaptı.

düşünmekten yanayız. Bu nedenle çok daha fazlasını başarmaya odaklıyız" diyordu.

Evinde televizyonla doğan ancak televizyonun, babasının "dikkatli kullanın patlatmayın" diyeceği kadar yeni bir kuşağın temsilcilerinden olan Ataklı, "Bir anda her şey değişti. 1980'lerde doğanlar bu büyük değişim sürecine rast gelmiş oldu. Ben de ne olduğunu anlamadım" diyor.

Bu dönemde sürekli kod yazmanın ve projelerin içinde olan Ataklı'nın projelerle örülen hayatı, İzmir Fen Lisesi'nde yatılı okumaya gittiğinde de sürüyor. Ataklı, üniversite hayatını ise, "Lisedeyken üniversite hocalarının kapısını çalıp biz proje yapmaya geldik dediğimiz zaman bize ciddi bir proje verip laboratuarda çalışmamızı söylerlerdi. O dönem yaptığımız işlerden akademik makaleler çıktı. Kırılan kemiklere yapılan implantlardan hangisi dış etkenlere daha kapalıdır diye bir proje yaptık; sonra bunun makalesi yayınlandı" diyor.

İlkokuldan itibaren ileride bir şirket kuracağım diye hayal kuran Ataklı, Sabancı Üniversitesi'nde mekatronik okurken de aynı tarzı sürdürüyor.

"Fiziksel bir modelleme yaptığın zaman işin zor kısmı bitmiş oluyor; onsan sonrası eğlence kısmı" diyen Ataklı'nın deneyim tarafına odaklanarak eğlenmesi bugün geldiği noktadan zevk almasını da kolaylaştırıyor. Üniversitede de derslerden çok merak ettiği konuları araştırdığı konuları inceleyerek zaman geçiren Ataklı, "Genel olarak dinleyerek öğrenme yeteneğim fazla yok. Bir kitabı açıp yedi sekiz saat çalışarak daha kolay öğreniyorum" şeklinde konuşuyor.

2008-2010 DÖNEMİNDE Ford'un Ar-Ge'sinde çalışan Ataklı'nın buradaki deneyimi de önceki hayatının genleri üzerinde şekilleniyor. Mekatronikçi olarak motor kalibrasyon bölümünde çalışmaya başlayan Ataklı, "Bunun üzerine kendi işimi kuramam, motor üretecek halim yok" diyerek yazılımla ilgili bir bölüme geçiş yapıyor. "O dönemde bir yazılım mühendisi vardı. O da çalıştıracak yazılımcı bulamıyordu; Maslak'ta, Levent'te çalışan yazılımcılar Gebze'ye gelmek istemiyordu. 'Bende bu birikim var, senin ekibine geçeyim' deyince beni bir teste tabi tuttu. Bu testi geçince de 'gel, başla' dedi. Bölüm değiştirdim. Bu adım atarken benim kafamda 'yazılım bu işin özü oluyor; bunu yapamazsam bir şirketim olamaz' düşüncesi var" diyor.

Bu geçiş Ataklı için çok iyi oluyor. Otomotiv yazılımlarını öğrenen Ataklı, yerli üretim araç olarak geliştirilen Ford Cargo'nun yine yerli olan yazılımlarından çok şey öğreniyor. Uzaktan teşhis (remote diagnostics) konusunda kendisini geliştirmesi de bu döneme denk geliyor. Ford Cargo'nun test yazılımlarını yapan ekipte yer alan Ataklı, "Bu dönemde Rusya'ya ve Romanya'ya ihracat başlamıştı. Sahada çok problem yaşıyorduk. Araç burada çalışırken gönderdiğin yerde çalışmıyordu. Mühendis orada olsa çözecek ama buradan çözemiyor. Servis de deneyimsiz çünkü araçlar yeni. Bu dönemde yaptığımız işlerde sorunları uzaktan tespit edebildiğimizi gördük. Mesela araca -30 derece için bir limit koymuşlar ama gittiği yer -32'yi görüyor. O yüzden çalışmıyor" diyor.

Bu soruna karşı bir kara kutu projesi yapan Ataklı, "Donanımından yazılımına kadar aracın içinde olanları buradan görmeyi sağlayacak bir sistem mimarisi önerdim. 10 yıllık planı belli olan şirket, bunu çok uçuk kaçık buldu. Özellikle makine mühendisleri sıcak bakmadı. Tabii çok fazla deneyimlemediğiniz şeyler size itici gelebiliyor. Belki de çok ciddiye almadılar anlattıklarımı; belki elektronik kökenli birkaç yöneticimiz olsa çok daha arklı olabilirdi ama projenin üzerini çizdiler. Bundan sonra bir senelik yeni bir sürecim başladı" şeklinde konuşuyor.



Donanımdan yazılıma kadar aracın içinde olanları uzaktan görmeyi sağlayacak bir sistem mimarisi önerdim. 10 yıllık planı belli olan şirket, bunu çok uçuk kaçık buldu.



Sekiz yılda 15 kat büyüme sağlayan Ataklı, Endüstri 4.0 ve IoT alanlarında güçlü bir oyuncu olarak 2021 yılına kadar 10 kat büyüme hedefliyor.

▷▷ Bu dönemde akşam saat 7:00'de eve geldikten sonra gece 2:00'ye kadar araç takip ve uzaktan teşhis (diagnostic) sistemi yazan Ataklı, "O dönemde ortağım Barış'ı da tavladım. Bizim okuldaki 1 numaralı hacker'dı. Bütün sistem açıklarını bulan çok yetenekli bir yazılımcı. Barış'la çok samimi değildim ama beraber ders almışlığımız vardı. Starbucks'ta buluştuk ve kendisini yatırımcı dosyası gibi bir dosyayı önüne koyarak ikna ettim" diyor. Özellikle sunumun haritalı olması, Barış'ın projeyi eğlenceli bularak kabul etmesini kolaylaştırıyor. Bundan sonra iki kişi olarak "bayramsız seyransız" çalışma dönemi başlıyor. Bu dönemde işten geldikten sonra gece ikiye kadar çalışmak ve sonrasında sabah 6:00'da kalkarak normal işlere gitmek günlük hayat haline geliyor.

O DÖNEM BUGÜNKÜ GİBİ bir yatırımcı ekosistemi olmaması nedeniyle fikre para verme geleneğinin bulunmaması nedeniyle Ataklı'nın aklında şekillenen iş modeli "bu ürün bitince şu fiyattan satarsam adam başı şu kadarla geçiniriz" şeklinde. Bir senede sistemi yapan, cihazları entegre eden ve çalışır hale getiren ikili, satış aşamasına geliyor. Bu dönemde gün içinde de olası alıcılarla görüşmek gibi işlerine bakması gereken ataklı Ford'dan ayrılıyor ve Trio Mobil böylece kuruluyor.

Uzaktan teşhis sistemleri iş makinelerinde üretici firmanın merkezinde altı yedi yılda geliştirilenden çok daha yeteneklisi Türkiye'de dört beş ayda ayağa kaldırılıyor. Sistem bakım ihtiyaçlarını öngörebildiği gibi, arızalanan bir sistemin onarım masrafının garanti kapsamında karşılanmasını isteyen bir müşteriye "sistem sana bunun basınç kaybettiğini ve arızalanacağını bildirmesine karşın sen bunu üç saat daha çalıştırarak arızalanmasına neden olmuşsun" diyerek –ve bunun kayıtlarını getirerek- üretici firmanın maliyetlerini etkinleştirmeye de hizmet ediyor. İzleme özelliği operatörün yanlış kullandığı bir makineden gerçek performansı elde etmek için hangi modda kullanması gerektiğini bildirmeyi de sağlıyor.

Üretici tarafın sahadan doğru bilgiyi almasını sağlayarak farklılaşan sistem, sahada 200-300 adede ulaştığında Trio Mobil takip tarafında da ürünler satmaya başlıyor. Bu deneyim, Ataklı'nın bugüne geldiğimizde 1 milyon dolarlık bir yatırımla milyarlarca dolarlık bir oyundan Türkiye'nin pay alabileceği bir senaryo üzerinde çalışmasını getiriyor. Üstelik Ataklı bunu kurulduğu günden bu yana geçen yedi sekiz yılda 15 kat büyümeyi başarmış bir şirketin başındaki isim olarak söylüyor. Bu, yıllık iki katın üzerindeki büyüme hızına karşılık düşüyor.

2017'DE AK PORTFÖY Girişim Sermayesi Yatırım Fonu'nun yüzde 30 ortak olduğu Trio Mobil, 100 kişilik profesyonel kadrosu, 8 bin müşterisi, 75 bin cihaz referansı ile sektörün



Kendi şirketimi kurduğumda aklımdaki iş modeli, 'bu ürün bitince şu fiyattan satarsam adam başı şu kadarla geçiniriz' şeklindeydi. O zaman startup yatırımcısı yoktu.

en büyük oyuncularından biri Trio Mobil'in başındaki ismin "2018 yılı için Ar-Ge bütçemiz 1 milyon dolar civarında. IoT milyarlarca dolarlık fırsatı beraberinde getiriyor. Çok iyi ürün hedeflerimiz var ve bu ürünlere cesurca yatırım yapıyoruz" şeklindeki sözleri fabrikada makine mühendislerine proje kabul ettirmeye çalışan ya da gece ikiye kadar çalışarak ürün geliştiren bir start-up kurgulayan birinin sözlerinden çok daha farklı bir yerde duruyor. Uzman mühendis ekibi ile yazılım ve cihazların tamamını kendi bünyesinde geliştiren Trio Mobil, yerli yazılım ve donanım üreticisi olarak yurtdışında 15 ülkede operasyon gerçekleştirirken Türkiye'nin 81 ilinde hem kendi organizasyonu ile hizmet veriyor hem de mobil telekomünikasyon operatörlerinin çözüm ortağı olarak çalışıyor.

Trio Mobil bu şekilde olgunluk dönemini yaşayan bir şirkete dönüşürken geleceğe dönük adımları ile de güçlü bir platforma dönüşüyor. Trio Mobil'in global standartlarda yerli teknolojiler üreterek yenilikçi ürünler geliştirildiği merkezi, seçimden önceki adıyla Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan onaylı Endüstri 4.0 ve IoT teknolojileri Ar–Ge merkezi olurken bu alanda Türkiye'de bir ilke imza attı. Ar-Ge merkezinde 20 kişilik uzman mühendis kadrosu ve yüzde 100 yerli sermaye ve yerli kaynaklar kullanarak, global standartlarda yerli teknolojiler üretiyor ve yenilikçi ürünler geliştiriyor. Ürüne yapılan vurguya rağmen merkezin aslında bir geliştirme platformu haline geldiğini vurgulamakta yarar var.

Bu Trio Mobil'in kuruluşunda gece ikilere kadar çalışarak ürün geliştirmeye yönelik yapılan çalışmanın heyecanının farklı bir düzeyde yenilenmesi anlamına geliyor. Bu sefer ilk ürünü geliştirmek yerine ölçek ekonomisinde üst bir seviyenin inşa edilmesi hedefleniyor.

Yıllık 2 milyon adet cihaz üretim kapasitesine ulaşmasını sağlayan yatırımı gerçekleştiren Trio Mobil, ileri teknoloji barındıran sistemler ile çok hassas elektronik cihazların yerli üretimi için gereken altyapıyı oluşturmuş oldu. Bu yatırım ülkenin şu andaki ekonomik meselelerini adreslemenin yanında geleceği şekillendiren Endüstri 4.0 ve IoT alanlarında güçlü bir oyuncu olması için zemin sağlıyor. "Doları, euro'yu ve cari açığı yenmenin yolu katma değer üretmek, teknoloji geliştirmek, teknoloji üreten beyinlere alt yapıyı sağlayıp yollarını açmaktan geçiyor. Trio Mobil, Türkiye için ülkemizde yüksek teknoloji içeren ürünleri üretmeye var gücüyle devam edecektir. Trio Mobil olarak Türkiye'de Endüstri 4.0 için donanım ve yazılımlar geliştiriyoruz. IoT teknolojilerinde yapılacak yatırımlar ile yeni iş alanları ve istihdam sağlayarak ülke ekonomisine katkıda bulunacağız" diyen Ataklı, 2021 yılına kadar 10 kat büyüme hedefi ile hareket ediyor.

Dijital dönüşümün öncüleri arasında yer almayı istediklerini belirten Ataklı, devam edecek yatırımları ile dijital dönüşüm ve Türkiye'nin asıl üretici gücünü oluşturan KOBİ'leri arasında güçlü bir köprü kurmayı hedefliyor. Bu köprünün hedefi, Türkiye'deki KOBİ'leri dünya standartlarıyla yarışacak kalite ve maliyet avantajını yakalayacak bir düzeye taşımak. Bunun yaygınlığı yüksek bir büyüme platformu yaratması mümkün ve bu bekleniyor ancak Trio Mobil'in yeni hedefleri bunlarla sınırlı değil.

ATAKLI'NIN GÜNDEME GETİRDİĞİ ve birçok büyük şirketin farklı aşamalarında yer aldığı dijital ikiz konusu, büyük şirketler ve ülkeler için benzer bir rekabet unsuru oluşturuyor. Endüstri 4.0 dönüşümünün şirketlerin ihtiyaç listesine eklediği dijital ikiz, işletmelerinin dijital dönüşümlerini canlı operasyonlarına zarar vermeden sürdürmelerine olanak tanıyan önemli bir araç. "Endüstri 4.0 dönüşümü ile birlikte gelen teknolojik gelişmeler sayesinde üretim, sanayi ve birçok sektörde iş yapış şekilleri ve operasyonlar otomatize edilmeye, dijitalleşmeye başladı" diyen Ataklı, her işletmenin bir dijital ikizini yaratma zamanının geldiğini vurguluyor.

Ataklı'nın "Bir mağazayı düşündüğünüzde, bunun stoklarını, günlük ziyaretçi sayısını, müşterinin mağaza içi hareketlerini, müşteri memnuniyet oranını, çalışanların müşterilere ne sürede destek verdiğini dijital ortamda gerçek zamanlı izleyemeyen bir mağazanın yakın dönemde rekabet şansı kalmayacak. Aynı durum üretim tesisleri, oteller, hastaneler gibi tüm tesisler için geçerli" şeklindeki sözleri iddialı ama gerçeklerin ifadesi olma değeri taşıyor. Trio Mobil'in dijital ikiz oluşturmak için gerekli tüm donanım, sensör ve yazılımları yerli imkanlarla geliştirip üretebilen bir şirket haline gelmiş olması, bundan sonraki büyüme hedeflerine nasıl ulaşılacağının şifresini veriyor. ■

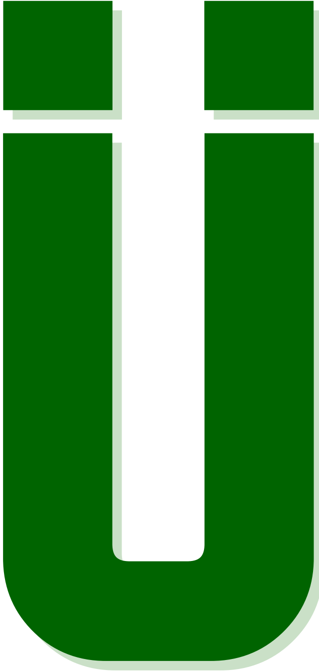
Anadolu Etap BÜYÜK OYNUYOR

Türkiye'nin en büyük meyvecilik şirketi ***Anadolu Etap,*** Endüstri 4.0'ın etkisiyle traktörlerden, dron'lara makinelerin birbirleriyle iletişimini Agro teknolojiye ve robotik sistemlere çoktan odaklamış. Tarımda büyük devrimi gerçekleştirmek için ise eli oldukça kuvvetli.

Şule Laleli







"ÜRETİM PROGRAMLARIMIZDA 2008 yılından beri drone'lardan faydalanıyoruz. Binlerce hektarlık alanda üretim yapıyoruz" diyen ABD'li hassas tarım şirketi Digital Harvest'ın CEO'su Young Kim, "Drone'lar arazileri takip edebilmek ve hastalık ve zararlı eğilimlerini gözleyebilmek için uydu ve uçaklardan çok daha işlevli" yorumunu yapıyordu. Onun bu söylemi, Türkiye'de teknolojiyi hayata geçiren Anadolu Etap Genel Müdürü M. Demir Şarman'ın, "Tarım arazilerimiz üzerinde gece gündüz dronlar uçuyor» cümlesine odaklıyor bizi. Tarımda teknolojik dönüşüme liderlik eden şirketin kısa sürede aldığı yola kilitleniyoruz. Dijital sensörlerle donatılmış tarım aletleri ve alanlarıyla çiftçilere, hangi alanlara ne kadar ve ne tür gübreler koyulması gerektiğini, hava koşullarını, bitkilerin ihtiyacı olan mineralleri ve sulamayı, toprağın durumunu, tahmini hasat zamanını detaylı ve gerçek zamanlı şekilde göstererek, verimin geleneksel yöntemlere göre en üst düzeye çıkarılması konularında tam gaz stratejilerle ilerliyor.

Bu gelişmeleri 2016 yılında, Amerika'da 35th Annual Corference on U.S. etkinliğinde Genel Müdür Şarman, bu kez ilgili topluluğa aktarırken, Avrupa'nın en büyük, dünyanın ise yedinci büyük tarım ülkesi Türkiye'de, tarımsal üretime yönelik yatırımların giderek arttığından bahsediyordu ve "Sürdürülebilir gelecek için



Anadolu Etap
Genel Müdürü
M. Demir Şarman

doğal tarım mottosuyla, ülkemizdeki en büyük modern tarım uygulamalarını hayata geçiriyoruz. Tüm dünyadaki gelişmeleri ve yenilikleri takip ediyor, Endüstri 4.0 yanında, Tarım 4.0 uygulamalarını ülkemize kazandırma yolunda çalışıyoruz" diyordu.

Sunum sırasında Türkiye'deki tarım arazi ve çiftliklerinde yapılan tarım uygulamalarını gösterirken, teknoloji ve gelişim karşısında şaşkınlığını gizlemeyen bir yetkili şöyle diyor: "Sunumun başlığını kapatarak devam etseydin, gösterdiklerine bakıp, Amerika'da Seatle'da ya da Georgia'daki teknoloji harikası bir çiftliği izliyorum derdim" diyor.

Türkiye'de tarımın ve tarıma dayalı endüstrinin gelişiminde öncülük etmek üzere sekiz yıl önce çıkılan yolculukta, Anadolu Etap, 2018 yılının ilk yarısında, üç meyve suyu fabrikası, bir meyve paketleme tesisi ve sekiz çiftlikle Türkiye'nin en büyük meyve yetiştiricisi ve meyve suyu üreticisi konumuna ulaştı. Yılda





8 Çiftlik: Balıkesir Tahirova, Çanakkale Kumkale, Denizli, Konya Karapınar, Karaman çiftlikleri ile Adana ve Urfa'da deneme çiftlikleri
Fabrika ve Tesisler: Mersin ve Denizli'de meyve suyu konsantre fabrikaları, Isparta'da meyve suyu fabrikası, Gönen'de meyve paketleme tesisi.

230 bin ton ile "Türkiye'nin en çok meyve işleyen şirketi" unvanıyla, meyve sularının yüzde 50'sini Avrupa, Japonya ve Amerika başta olmak üzere ihraç ediyor.

25 BİN DÖNÜM ARAZİ ÜZERİNDEKİ 3.5 milyon meyve ağacıyla ise büyük bir potansiyel olarak öne çıkıyor. Hayata geçirilmiş ileri teknoloji akıllı tarım sistemleriyle, bulut bağlantılı ve kameralı mini insansız hava araçlarıyla tüm çiftliklerinin görüntülenmesi adına ciddi yatırımlar yapılmış. Dijital sensörlerle nem, sıcaklık gibi doğal ögeler kontrol ediliyor. Su ve elektrik gibi kaynakların gereksiz kullanımını önleme ve su kirliliğinin azaltılması gibi imkanlar oldukça yaygın. Çiftçiler, gerçek zamanlı üretim performansı değerlendirmesi yapabiliyor. Ürünlerini ve kaynaklarını detaylı şekilde analiz edebiliyorlar. Nesnelerin internetinin tarımda yaygınlaşmasıyla verimlilik anlamlı bir şekilde artıyor. İleri teknolojiyle topraktaki ağır metaller gibi istenmeyen maddelerin analizi, uzaktan operasyon ve kumanda edebilme yeteneği, doğal kaynakların korunması ve yeşil enerji, ürünlerin çürümeden hasat edilebilme imkanı Anadolu Etap'ın bize çizdiği çok amaçlı geniş bir ufuk..

Şirket, tarımdaki gücünü stratejik davranarak, geleceğe ve İK gücüne yatırm yaparak ve teknolojisini sürekli geliştirerek ortaya koyuyor. Şeftali, nektarin, vişne, kiraz, kayısı ve erik gibi meyvelerin yetişmesine yönelik çalışmalarla yıl sonunda elde ettiği verim, rakamlara da yansıyor. Son 12 ayda 230 bin meyve Türkiye'nin 3 bin köyünden tedarik edilmiş. Tarım ve tarıma dayalı endüstrinin gelişimine öncülük etmek üzere Anadolu Etap, Anadolu Grubu, Özgörkey Holding ve büyük portakal üreticisi Brezilyalı Cutrale Grubu'nun ortaklığıyla büyüyor. Şirket 2015 yılında Türkiye'nin ilk markalı meyvesi Doal'ı satışa sundu. Yılda 230 bin ton ile "Türkiye'nin en çok meyve işleyen şirketi" unvanına sahip.

2010 yılından bu yana, sektöre yapılan yatırım 350 milyon dolara ulaşmış durumda. Isparta'da yıllık 100 bin ton meyve işleme kapasitesine sahip üçüncü fabrika, 2017 yılında açıldı. 50 bin metrekare alan üzerine kurulu, 10 bin 700 metrekare kapalı üretim alanı olan ve günlük 850 ton meyve işleme kapasitesine sahip. Çiftlikler arasında 10 bin dekarla Balıkesir'deki Tahirova, en büyük çiftlik olma özelliğini taşıyor. Burada şeftali, nektarin, elma, armut, erik ve kiraz yetiştiriliyor. Çanakkale'de bulunan Kumkale Çitliğinin kurulu olduğu 6 bin dekar arazide şeftali, nektarin ve kayısı, 860 dekar alanda organik şeftali, Denizli'de 1200 dekar alanda vişne ve kiraz çeşitleri ve Konya Karapınar çiftliğinde 3200 dekar alanda organik elma ve vişne yetiştiriyoruz. Ayrıca Adana ve Urfa'da da toplam 3 ayrı deneme çiftliği bulunuyor.

Şarman konuyla ilgili olarak, «Bazı meyve fidanlarını da Türkiye'de ilk defa biz getirdiğimiz için, deneme bahçeleri de kurduk. Adana'daki deneme çiftliğimizde 1200 dekar alanda şeftali, kayısı ve nektarin; Urfa'daki iki ayrı deneme çiftliğimizde toplam 1800 dekar alanda şeftali, nektarin, nar ve vişne, bunun 450 dekar alanında da organik nar yetiştiriyoruz. Bu deneme çiftliklerinde, getirilen meyve fidanlarının, bulundukları bölgeye gerek toprak gerekse iklimsel açıdan adaptasyon çalışmalarını yürütüyoruz" diyor.

Anadolu Etap'ın sürdürülebilir başarısında farklı detaylar gizli.. Özellikle sağlıklı nesiller için sağlıklı meyveler mottosu, sıfır kalıntı meyve iddiasını gündeme getiriyor. Gıdanın dünyanın geleceği için stratejik sektör olduğunu düşündüklerini söyleyen Şarman, "Özellikle kalıntısız meyve üretmek için çaba harcıyoruz, alım yaptığımız meyve çiftçilerine de bunu öğretiyoruz" diyor. Meyvelerinin 600 tane kalıntı testinden geçerek Ege Üniversitesi'nden 'kalıntısız' sertifikası aldığını kaydeden Şarman, kalıntısız sebze üretimini de denediklerini belirterek, "Bu bizim önem verdiğimiz bir Ar-Ge çalışması" diyor. Tabii kalıntısız sebzeyi denerken verimlilik düşük oluyor. Hem kalıntısız hem verimli olsun diye çalışmalarımızı yürütüyoruz. 1 yıla yakındır çok çeşitli sebzeleri üretimini deniyoruz" çıklamasını da yapıyor.

TARIMA BAĞLI OLARAK Şarman, Anadolu Etap olarak ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliği en önemli değer olarak gördüklerini söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Geleceğimize iyi bir iz bırakmak için akıllı tarım uygulamaları ile toprağa ve AgroAkademi eğitimleri ile yüzde 70'i kadın olan çiftçilerimize yatırım yapmaya devam ediyoruz. Çiftliklerimizde çalışan mevsimlik tarım işçilerimizin çocuklarına eğitim (MİÇO Projesi) ve burslarla destek oluyor, bu topraklardan kazandıklarımızı yine bu topraklara verme misyonuyla hareket ediyoruz. Bu sayede, yetiştirdiğimiz meyveler, ürettiğimiz meyve suları ile aynı zamanda kadınların ve çocukların da hayatlarına dokunuyoruz" diyor.

Anadolu Etap'ın, altı bölgedeki 25 bin dekarlık 7 meyve çiftliğinde toplam 2 bin kişi çalışıyor. Bunların çoğu yaz aylarında gelen mevsimlik işçiler ve yüzde 70'i kadın. Arkasında büyük bir araştırma ve yatırım olan meyvelerin ehil ellerce toplanması gerektiğinin altını çizen Şarman, çalışan verimliliğinin en az diğer alanlar kadar önemli olduğunu vurguluyor.

Bundan birkaç sene önce, Türkiye'nin en büyük meyve bahçesine Urfa'dan çalışmak üzere gelen mevsimlik işçilerin çocukları Anadolu Efes Spor Kulübü onaylı basketbol sertifikalarını alıyorlar. Törene katılanlar arasında Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan var. Euroleague tarafından takımların sosyal sorumluluk projelerinin değerlendirildiği One Team yarışmasında son 5'e kalan projeyi yerinde inceleyen Özilhan, "Burada medeniyetin tohumlarını ekiyoruz" diyor. 61 çocuk Özilhan'ın elinden sekiz haftalık emeklerinin karşılığını alırken, daha önce böyle bir eğitime katılmadıklarını ve basketbola devam etmek istediklerini söylüyorlar.

Çiftlikte bulunan lojman ve konteynerlarda konaklayan, kreş ve okul imkanına sahip çocuklar için Tahirova'daki hayat birçok yönleriyle farklı. Tarım alanında faaliyet gösteren bir şirket olarak bu işçilere ihtiyaçları olduğunu anlatan Özilhan, 10 bin dekarlık bu meyve çiftliğinde nisan-eylül arasında çalışan işçilere "misafir" dediklerini vurgulayarak, bu çocukların eğitiminin toplumun geleceği için de önemli olduğunu söylüyor ve Tahirova'da uygulanan modelin tüm Türkiye'de mevsimlik işçi sistemine örnek olabileceğini anlatıyor.

- 2017'de Isparta Meyve Suyu Fabrikası ve Gönen Meyve Paketleme Tesisi'nin faaliyete geçmesiyle, işlenen meyve miktarı **200 bin tonu** geçti.
- 2015 yılında **5 bin ton** ile başlanan taze meyve satışları, 2017 yılında **50 bin tonu** geçti.
- "Doal" markasının bilinirliği, marka kavramının olmadığı bu pazarda iki yıl içinde **yüzde 8'e** ulaştı.
- Rafine şeker ve türevlerine alternatif arayan tüketici için pazara sunulan, yepyeni bir kategori yaratarak yine bir ilki gerçekleştirerek, "Doal Meyveden Şeker" ile de kısa bir sürede **40 bin haneye** ulaştık.
- **"Duyarlı ve Kontrollü Tarım"** ile yetiştirdiğimiz elmalardan elde edilen ve elmanın özündeki doğal şekeri en saf haliyle tüketicisiyle buluşturan Doal Meyveden Şeker, hiçbir kimyasal, koruyucu ve katkı maddesi içermiyor.

Anadolu etap sürdürülebilirlik ilkelerine uygun amaçlı, paydaşlarıyla birlikte, Türkiye'de ilk defa "Sürdürülebilir Tarım İlkeleri"ni oluşturarak, iş planlarını ve stratejilerini de gündeme almış. İlkeler; ekolojik dengenin korunması, çiftçiden üreticiye sürdürülebilir bir çalışma sistemi sağlanması, bölgesel kalkınmaya destek vermesi ve geleceğin yaşamına katkı sağlaması için sorumlu bir kurumsal vatandaş olarak taahhütleri içeriyor. 2012 yılında "Anadolu Etap AgroAkademi" adı altında açılan eğitim merkezi, çiftçilere AgroAkademi ile "sürdürülebilir tarım" eğitimlerini veriyor. AgroAkademi kapsamında bugüne kadar 750 çiftçi eğitim almış.

Dünya Gazetesi (Tarım) Yazarı Ali Ekber Yıldırım'ın kaleme aldığı yazılarında (2014-2017) özellikle büyük sermaye gruplarının meyveciliğe yatırım yapmasının, küçük ve orta ölçekli işletmelerin de ilgisini artırdığını söylüyor ve önemli bir noktaya değiniyordu. Meyvecilik yatırımlarının artmasında meyve suyu sanayisinin yarattığı talebe dikkat çekiyor ve şöyle devam ediyor: "Çok büyük ölçekli, en son teknolojik gelişmelerden yararlanılarak yapılan yatırımlar meyvecilik sektöründeki yapıyı büyük ölçüde değiştirecek. Burada dikkat edilmesi gereken çok önemli konular var. Öncelikle yapılan yatırımlar sektörü sanayiye daha fazla yaklaştırırken geleneksel üretim tarzının ve Türkiye'ye özgü çeşitlerin kaybolmaması gerekir. Amasya elmasının ticari özelliği yok diye, çok kazandırmıyor diye bu çeşidi yok edemeyiz. Bu çeşitler Türkiye'nin zenginliği. Daha çok yatırım, daha çok ihracat, daha çok para kazanılacak diye biyoçeşitliliği yok etmek geçmişin mirasını, birikimini yok etmek olur. Teknoloji yoğun yatırımlarla dünyanın talep ettiği çeşitleri üretmeye kimse



karşı çıkmıyor,çıkamaz ama ülkenin zengin çeşitliliğini de yok edilmemesi gerekir. Devlet kaybolma tehlikesi altındaki çeşitleri üretenleri destekleyerek korumalı."

GELENEKSEL TARIM YAPILAN TÜRKİYE'DE Şarman, kıymetli olması gereken şeyin izlenebilir tarım olması gerektiğini söylüyor. Bize güvenebilirsiniz diyerek bir çiftçinin Paris'teki halde ürününün satılması mümkün değil. izlenebilir olması lazım tarımın ve sertifikasyon lazım. Biz koca şirketler kalkıp bağımsız dış denetim satın alıyoruz. Birileri yaptığımız işi teyit etsin diye..

Agro mekanik değil agro robotics işi yapıyoruz diyen Şarman, bu teknolojiyi Gönen'e kurduklarını söylüyor. Türkiye'de tarımla ilgili teşviklerin daha akılcı kullanılmasına dikkat çekerken, gençlerin tarım 4.0 için çalışmalarına imkan verecek fon sağlayacak programların yapılması, Agro teknokentlerin kurulması gerektiğini ve tarım 4.0 için dijital dönüşüm için yazlım ve programlarının desteklenmesi gerektiğini söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Tarım 4.0 için çok büyük fırsatlar var. Türkiyeının halen verimli kaynakları var. Dünyanın çabası daha az kaynak tüketerek daha az gübre kullanarak üretim yapmak. Dijital teknolojiyle bu mümkün olacak. Anadolu'da birçok üniversitede yazılımlar yapan gençler var. Onları cesaretlendirmek gerek" diyor.

Şarman hedeflerini anlatırken, özellikle 2018-2019 sezonunda, işlenen meyve miktarının 240-250 bin ton olması için çalışacaklarını ve stratejileri bu yönde belirlediklerini söylüyor. Hedef ülkeleri sorduğumuzda, Avrupa, ABD, Latin Amerika ve Japonya'ya ek olarak, Şarman bu yıl Hindistan, Rusya ve Suudi Arabistan'ı da hedefleri arasına aldıklarına değiniyor. "Duyarlı ve Kontrollü Tarım" uygulamalarını yapan bahçeler ile işbirliği yapılması konusunu gündeme getiriyor. Bu bahçeleri 20 yıla varan uzun vadelerle işortaklığı yaparak, bünyelerine kattıklarını söylüyor. 5 bin 600 dönümlük Türkiye'nin en büyük yumuşak çekirdekli bahçesi ile kontrat imzalayan şirket, benzer yatırımları sürdürmeye odaklı. ■

"BÜYÜK OZAN AŞIK VEYSEL'İN AİLEMİZDEKİ YERİ AYRI..."

"Tarımla olan ilgim, iki römorklu traktör kullanmak ve aile çiftliğimizde geçirdiğim zamanla özetlenebilir.

Şüphesiz tarımı geliştiren ve kalkındıran girişimler, Köy Enstitüleri ile başladı. Atatürk ve Başbakan İsmet Paşa'nın talimatlarıyla, **Reşit Galip'in** Milli Eğitim Bakanlığı sırasında, hükümet, ulaşılması zor köyler ve köylülere eğitim götürebilmek için olağanüstü çabalar sarf etti. Hatta bakanlıkta köylere ivedilikle öğretmen yetiştirmenin yöntemleri anlatıldı.

Benim de dedem o yıllarda, defterdarlıkta maliye uzmanı olarak görev yapıyor. **Kayseri'de 1885 yılında** kurulmuş bir okulun muhasebesinden sorumlu. Bir gün dedemi Vali çağırıyor ve diyor ki; "Kastamonu'nun Gölköy ilçesinde açılan bir Köy Enstitüsü okulu var. Artık ordan da sorumlusun"diyor.

Zor yıllar sürerken, dedeme validen ikinci bir telgraf geliyor. **"Köye bir ozan gelecek. Git, onu karşıla. O ozan sana zimmetli" diyor.** Dedem istasyone gidiyor. Trenden gözleri görmeyen elinde bağlamasıyla Aşık Veysel iniyor. Dedem, bu büyük ozanı alıp, babannesinin evine götürüyor. Dostlukları 1972 yılına kadar sürüyor. Evimizde kaset ve kitapları halen duruyor. Onun bizdeki yeri ayrıdır."

TARIM VE HAY

Ahmet Hacıince, büyükbaşta mera hayvancılığı yaptıklarını ancak, bunun kolay olmadığını söylüyor. Mera hayvancılığının desteklenmesi gerektiğine dikkati çekiyor.

AYFER YILDIZ
FOTOĞRAFLAR: CANER ÖZKAN

VANCILIK MİLLİ MESELE



AHMET HACIİNCE, DEDE VE BABA MESLEĞİNİ BÜYÜTEREK BUGÜN KONYA, ANTALYA VE ALANYA'DAKİ ÇİFTLİKLERDE BÜYÜKBAŞ HAYVANLARLA MERA HAYVANCILIĞI YAPIYOR. CARREFOUR, METRO, MCDONALD'S GİBİ KÜRESEL MARKALARA SATIŞ YAPIYOR. ŞİMDİ KONYA'DA TAM OTOMOSYONLU BİR BESİ ÇİFTLİĞİ KURUYOR. HACIİNCE'YE GÖRE, ET FİYATLARININ DÜŞMESİ İÇİN İÇERİDEKİ ÜRETİM ARTMALI. BUNUN İÇİN DE TARIM VE HAYVANCILIK BİR MİLLİ MESELE OLARAK ELE ALINMALI.

HACIİNCE ŞİRKETLER GRUBU'NUN 60 yıl önce bir kasap dükkânında başlayan hikayesi, Antalya ve Konya'daki besi çiftliklerinden küresel markalara et satışıyla sürüyor. Bugün grup bünyesinde Hacıince markasıyla taze ve dondurulmuş et, şarküteri ürünleri Carrefour, Metro gibi zincir marketlerin yanı sıra otel ve restoranlarda kullanılıyor. McDonald's'a da köfte yapıyor. Hacıince Şirketler Grubu'nun Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Hacıince, ailenin üçüncü kuşak yöneticisi. Babası ve amcası, dedesinin kasap dükkânını büyüterek bugünkü şirketin temellerini atar. Bu şirketin her biriminde çalışan Ahmet Hacıince aynı zamanda eğitimine de devam eder. 1992 yılında Akdeniz'in ilk entegre et tesisi Al-Et Alanya'nın kurulmasında ailesine destek olur. Bölgedeki otellere ve restoranlara et satışı yapan şirketin fast-food zincirlerine hizmet vermeye başlaması şirketin Alanya dışında da büyüme ihtiyacını getirir. Diğer yandan, Alanya'nın sanayiye uygun olmaması, çevrede hep turizm tesislerinin olması Hacıince'yi lojistik anlamında avantajlı Konya'ya yöneltir. Böylece, 2004 ve 2005 yıllarında hem Antalya hem de Konya'da toplamda 25 bin baş canlı kapasiteli iki çiftlik satın alınır. Önceleri çiftlikteki hayvanlar kesim için Alanya'daki fabrikaya götürülüyor, oradan da dağıtımı yapılıyordu. Ancak, çiftlik büyüdükçe Konya'da da bir kesim fabrikası ihtiyacı doğar. 2015 yılında Konya Kaşınhanı mevkiinde Hacıince Konya Entegre Et Tesisleri kurulur. Ahmet Hacıince, "Bugün Konya'da çiftlik ayağında üç kategoride bu işi yapıyoruz. Bir tanesi normal bildiğimiz klasik hayvan besiciliği. Burada ırk yönetimi yapıyoruz. Bir de kendi içerisinde bir süt çiftliğimiz var. Ayrıca içinde bir de yem fabrikası bulunuyor. Kesim fabrikamız ise daha ihtisaslaşmış. Sadece çiğ et değil, pişirilmeye hazır ürün de var. Günlük 100 tonluk eti parçalama kapasitesine sahip bir tesis. Her marketin 'kendi çiftliğim olsun' hayali olduğu için bizim gibi marka etler için yeni müşteri bulmakta sıkıntı yaşıyoruz. Antalya'da süt çiftliğimiz, Alanya'da besi çiftliğimiz var. Beyşehir'dekinin içerisinde üç tane sistemin kendi arasında yaşatabilen çiftliğimiz var" diyor. Konya'daki besi çiftliğinin canlı hayvan kapasitesi 27 bin 500, Antalya Serik'teki çiftliğin kapasitesi 5 bin, Alanya'daki ise 2 bin civarında. Konya'daki et kesim fabrikası ise günlük 100 ton büyükbaş hayvan parçalama kapasitesinin yanı sıra saatte 2.5 ton hamburger köftesi yapma kapasitesine sahip. Diğer yandan, Antalya'daki çiftlikte 800 süt ineğiyle hizmet veriyor.



KAVİSLİ KORİDORDAN KESİMHANEYE...
Bu arada, Konya'daki fabrikada hayvanlar kesimhaneye kavisli bir koridordan giriyorlar. Hacıince, "Hayvan kesimhaneye girdiğinde kan kokusunu alıyor ve oradan kaçmak istiyor. Ancak, bizim kavisli yaptığımız koridorda kaçabileceğini sanıyor. Böylece, korkudan kasılmıyor. Kesim öncesi korkudan kasılan hayvanın eti sert olur" diyor.

Konya'daki çiftlikçe yaklaşık 10 yıldır mera hayvancılığı yaptıklarını vurgulayan Hacıince, Türkiye'de mera hayvancılığı dendiğinde akla küçükbaş hayvanların geldiğini hatırlatıyor. Kendilerinin ise büyükbaş hayvanlar ile bu işi yaptıklarını belirtiyor. Çiftlikte ayrıca ırk üretimi ve melezleme de yaptıklarını anlatan Hacıince, "Mera hayvancılığında çok yol kat ettik. İlk yıllarda meradaki süre dört ayı geçmiyordu. Bugün 220 günlere geldik. O bölgeyi yaşayarak, mera kurallarına göre oynayarak mera hayvancılığı yapıyoruz" diyor. Tabi bu o kadar da kolay olmuyor. Köylülerin "Elimizden alırsınız" diyerek, meraları işletmelere kullandırmak istemediğini söyleyen Hacıince, "Mera devletin ama köylü şirketlere kullandırmak istemiyor. Bu milli bir servettir. Boş bırakılmamalı ve hayvanlara kullandırmalıyız. Tarım ve hayvancılığın milli bir mesele olarak görülmesi gerekiyor" diyerek meraların önemini vurguluyor. Çünkü, mera hayvancılığı bu iyi yapan şirketler için önemli bir maliyet avantajı sağlıyor.

Besi hayvancılığının sürdürülebilirliğinin yem fiyatlarından dolayı dövize endeksli olduğu için Türkiye'de çok zahmetli olduğuna dikkati çeken Ahmet Hacıınce, "Çiftliklerimizde sabit 5 binin altına düşmeyen bir kapasitemiz var. Senelik 4.500 buzağı oluyor. Bunları yurtdışından almaya kalksanız tanesini bin euro'ya alacaksanız. O para Türkiye'de kalıyor" değerlendirmesinde bulunuyor.



Konya'da tam otomasyonlu yeni bir çiftlik kuracak olan Hacıince, ithal edilen peynir çeşitlerini de üretmek istediğini söylüyor.

'HAYALİM İTHAL EDİLEN PEYNİRLERİ ÜRETMEK'

Ahmet Hacıince önümüzdeki dönem için en büyük hayalinin Türkiye'ye ithal edilen peynirlerini üretmek olduğunu söylüyor. "Yurtdışından ithal edilen peynir çeşitlerini üretmek için Türkiye'de zorlanılan süt çeşitleri bizde var" diyen Hacıince, çiftliklerinde Fransız ırkı ineklerden mandaya, keçiden koyuna kadar her türlü hayvanın bulunduğunu kaydediyor. Konya Beyşehir'deki bu çiftlikte sütleri mandıralara sattıklarını belirten Ahmet Hacıince, "2.5 milyon metrekarelik bir arazide çiftliğimiz. Kendi içinde üç-dört çiftliği barındırabilecek bir yapısı var. Sütü şu anda satıyoruz. Ama bu sütlerle kaliteli peynirler üretilebilir. Yeni yatırımımız buna yönelik olacak" diyor. "Ne zaman başlayacaksınız?" sorusuna ise ekonomideki gidişata yatırımın tarihine karar verecekleri yanıtını veriyor.

YENİ YATIRIMLAR YOLDA...

Konya'ya önümüzdeki dönemde yeni bir çiftlik daha yapacaklarını, bunun için bir araziyi toplulaştırdıklarını anlatan Ahmet Hacıince, "Bu çiftliğin tam otomasyonlu bir besi çiftliği olmasını planlıyoruz. Hayvanın besiye girdiği gün kesim günü belli olacak. Çiftliğin kapasitesinin ilk etapta 10 bin baş olmasını planlıyoruz" diyor. Diğer yandan, Doğru Anadolu Bölgesi'ne de bu işi taşımak istediklerini anlatıyor. Farklı bir coğrafya olması ve o bölgeye uygun hayvanlarla daha yüksek verim alabileceklerini kaydeden Hacıince, o bölgede Limuzin inek ırkı ile hayvancılık yapmayı planladıklarını söylüyor.

HACIİNCE, ET FİYATININ DÜŞMESİ İÇİN ÜRETİMİN ARTMASI GEREKTİĞİNE DİKKATİ ÇEKİYOR. BUNUN İÇİN HAYVANCILIK TEŞVİK EDİLMELİ.

Tarımsal ürünler konusunda bir yatırımları olup olmayacağı sorusuna ise Hacıince, babasının "Çıraklığını yapmadığın işin patronluğunu yapma" sözünü hatırlatarak, bilmedikleri işlere girmeyeceklerini kaydediyor. "Bir işi bilip bilmediğimizle ilgili de o işte geçmişimizin 10 yıl olması gerekiyor. Bu konu aile anayasamızda da var. Yapacağımız işler yine bu meslekle ilgili şeyler olur" diyor.

ET FİYATLARI DÜŞER Mİ?

Aynı zamanda Ulusal Kırmızı Et Konseyi Yönetim Kurulu Başkanı da olan Ahmet

▷▷ Hacıince'ye et fiyatlarını da soruyoruz. "Bir malın üretimi artmadan fiyatı düşmez" diyen Hacıince, fiyatların neden pahalı olduğuna bakmak gerektiğini belirterek şöyle devam ediyor:

"Türkiye'de et fiyatları pahalı diyoruz ama yapılan yatırımlara baktığımızda pahalı değil. Bir de fiyatların kaderini dolara teslim etmişiz. Kırmızı etin kaderini dolar belirliyor. Fiyatları düşürmek için öncelikle bundan kurtulmalıyız. O da daha çok iç üretimle dönmekle olur. Hükümet hayvancılık sektörüne Cumhuriyet tarihinin en büyük desteklerini veriyor. Ama bizim bu işin önemini, gıdanın sürdürülebilirliğini anlatabileceğimiz gençler maalesef üretimden kaçmaya başladı. Köyde sosyal hayat yok diyerek şehirlere göç ediyor gençler. Ancak, şehirde kazandığı para ile hayalini kurduğu sosyal hayatı yaşayamıyor. Gençlerin köyde yaşamama isteksizliğini anlamamız gerekiyor. Yani, et üretimiyle ilgilenecek kişi sayısı az. İkincisi Türkiye'nin doğal bir zenginliği olan meraları siyasi iradenin eline bırakmışız. Bugün meraların gerçek anlamdaki hayvan otlatmada kullanım alanları çok az. Et fiyatlarını düşürmek için bunlara çözüm bulmalı."

Türkiye'de mera hayvancılığının yaygınlaşması gerektiğini vurgulayan Hacıince, mera alanlarının gittikçe küçüldüğünü hatırlatıyor. 1976 yılında 21 milyon hektar olan mera alanı toplamı bugün 11 milyon hektara kadar düşmüş. Kullanılan meraların bir kısmı orman statüsüne geçmiş, bir kısmı yerel halkla mahkemelik. Yani, kalan 11 milyon hektarın büyük kısmı da kullanılmıyor. Bazı köylerde köylülerin "Elimizden alırsınız" diyerek, meraları işletmelere kullandırmak istemediklerini söyleyen Hacıince, "Meranın tapusu devletin ama köylü şirketlere kullandırmak istemiyor. Kullanılmayan yerde 'Merayı bana kiralayın' dediğimizde, 'olmaz elimizden alırsınız' diyorlar. 'Hayvan verelim sen kullan merayı' diyoruz, 'köyde genç kalmadı' diyor. Hayvan otlamadığı için otlar kuruyunca bu alanlarda yangınlar çıkıyor. Bu bir milli servettir. Hayvan yemi ithal ediliyor. Biz bu doğal zenginliklerimizi kullanmadığımız sürece fiyatlar ucuzlamaz" diyor.



MCDONALD'S'IN YÖNLENDİRMESİYLE ÇOCUKLARINI YETİŞTİRİYOR...

Ahmet Hacıince'yi Konya'daki fabrika ziyaretimizde yedinci sınıfa giden büyük oğlu da hep yanındaydı. Yaz tatilini fırsat bilerek babasının yanından ayrılmayan oğlunun hiç sıkılmadığı, babasıyla sohbetimizi dikkatlice dinlemesi ilgimi çekti. "Hayalim çocuklarımın da bu işi yapması" diyen Ahmet Hacıince'yi çocuklarının işine ilgisinin sevindirdiği görülüyor.

Hacıince, bundan birkaç yıl önce TAB Gıda bünyesinde yer alan ve köftelerini tedarik ettiği Burger King'in kendi tesisini kurması sonrasında McDonald's'la çalışmak ister. Türkiye'deki McDonald's yöneticileriyle görüştükten sonra, ABD'ye giderek McDonald's yetkilileriyle görüşür. O dönemde yaşananları Ahmet Hacıince şöyle anlatıyor: "Bana, 'Siz ölünce işinizi kim yönetecek?' diye sordular. İki küçük oğlum var. Onların işin başına geleceğini söyledim. Bana, 'Çocuklarınız işinizi devam ettirecek mi? Nereden biliyorsunuz, ya farklı işler yapmak isterlerse? Biz işbirliklerine uzun vadeli bakarız. İşimizi şansa bırakmayız' dediler. İstanbul'a döndükten sonra bir pedagog beni aradı ve görüşmek istediğini söyledi. Şaşırdım tabi ki... Yapılan görüşmelerde babamın torunlarına rol model olmasını önerdiler. Çocukların çiftlikte daha fazla vakit geçirmesi için bir midilli aldık. Çocuklar şimdi çiftlikte vakit geçirmeyi çok seviyorlar." Hacıince'nin anlattığı bu örnek, aile şirketlerinin uzun vadeli strateji uygulamaları açısından da önemli. Bilindiği gibi aile şirketleriyle ilgili bir söz vardır; dede kurar, baba büyütür, torun yer... İşte bu strateji yeni kuşağın da aile şirketine bakışını ve dede, baba mesleğini sevmesini sağlıyor.

KIRMIZI ETTE MARKA OLMAK İSTİYOR

Ahmet Hacıince, pişmemiş kırmızı ette marka olmak istediklerini, "Çiftlikten çatala mantığında et üretimini insanlara anlatmak istiyoruz. Vitrinlerdeki varlığımızı artırmak istiyoruz. Bir kasaba gittiğinizde, etin kaç günlük olduğunu bilmezsiniz. Bizim ürünlerimizdeki etiketlerde etle ilgili tüm bilgileri bulabilirsiniz" diyor. Bu arada, Alanya'daki fabrikada bölgedeki tesisler ve kamudan ihalelerle alınmış kurumlar gibi toplu tüketim noktalarına sucuk, salam gibi ürünler de veriliyor. Bu alanda raflarda çok ürün ve rekabet olduğunu kaydeden Hacıince, bu nedenle toplu tüketimi tercih ettiklerini söylüyor.



Mera sorununa çözüm için bir Meracılık Genel Müdürlüğü kurulması önerisinde bulunan Ahmet Hacıince, “İthal ettiğimiz bütün gıda ve yem gibi ürünlerin üretimiyle ilgili destek politikaları geliştirilmesi lazım. Yani, desteklerde ihtisaslaşmalı. Şu anda herşeye destek veriliyor. Ama işini iyi yapanın bir ayrıcalığı yok. Bir de desteklerin insanların yaşadığı coğrafyada ikame ettirilmesine yönelik olması gerekiyor” diyor.

Bugün yemlerin yüzde 70’inin ithal olduğunu hatırlatan Hacıince, “Dövizle alınan bu ürünlerin Türkiye’de temininin sağlanması gerekiyor. Türkiye kendi kendine yeten bir ülkedir diyorduk. Bundan gittikçe uzaklaşıyoruz” diyor. Ahmet Hacıince, tarım ve hayvancılığın bir milli mesele olduğuna dikkati çekiyor.

‘ELEMAN BULMAKTA ZORLUK ÇEKİYORUZ’

Hacıince Şirketler Grubu olarak yem ithalatını minimize ettiklerini ve böylece döviz maliyetinden kurtulduklarını belirten Ahmet Hacıince, “Ama çok zorlanıyoruz. Çiftçilerle anlaşmalar yapıyoruz. Biz çiftliğin 20 kilometre çevresinde 25 bin ton civarında yemi temin edebiliyoruz. Bu aşamaya 10 yılda gelebildik. Yaklaşık 120 sözleşmeli çiftçimiz var şu anda bize yem üretiyor. Konya’da mısır ve arpa ağırlıklı üretim yaptırırken, Antalya Bölgesi’nde pamuk küspesi alıyoruz. Çiftçiyi ekeceği ürün konusunda ikna etmemiz zor oluyor. Yılların verdiği alışkanlıkla farklı ürün ekmek istemiyorlar. Bunun sahada bir devlet politikasıyla çiftçilerimize anlatılması gerekiyor. Bu özel sektörün tek başına yapabileceği bir şey değil” diyor.

Grup olarak 500’e yakın çalışanları bulunduğunu belirten Hacıince, eleman bulmakta zorluk çektiklerini söylüyor. Konya’da olduğu gibi Anadolu’nun birçok yerinde Suriyeli ve Afganların çalıştığı görülüyor.

“Üretimin artmasıyla ihracat yapmak istiyor musunuz?” sorusuna Hacıince, “Talep var. Ama fiyatların yüksekliğinden dolayı ihracat yapamadık. Örneğin, Rusya helal et almak istedi. Ama veremedik. Aynı şekilde Azerbaycan McDonald’s’ta fiyat nedeniyle gönderemedik” diyor. İhracat yapmayı tabi ki istediklerini de ekliyor. Babasının 1974 yılında Mersin Limanı’ndan Beyrut’a dana gönderdiğini hatırlatan Ahmet Hacıince, 2010 yılında Macaristan’dan ithalat yaptığını kaydediyor. “Türkiye’nin hayvan ihracatı yapması lazım” diyen Hacıince, geçmişte bir Ürdün firmasına canlı hayvan satarlarken, bugün o firmanın Türkiye’ye satış yaptığına dikkati çekiyor. “Hızlı hareket edip bu durumu değiştirmeliyiz. Türkiye’nin artık tarım ve hayvancılık gerçeğini görüp bunu bir mesele haline getirmesi gerekiyor” diyor.

Ahmet Hacınce, yaptığı işe gönül vermiş bir işadamı. Şu anda kardeşiyle birlikte çiftlikleri yönetiyor. Ancak, babası da hâlâ çalışıyor. Alanya’daki kasap dükkanları da kapatılmamış, faaliyet göstermeye devam ediyor. Geçen yıl 175 milyon TL ciro elde eden Hacıince Şirketler Grubu, bu yıl cirosunu yüzde 25 artırmayı öngörüyor. ■



140 YAŞINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Henkel CDO'su Dr. Rahmyn Kress, üç yıldan uzun kalınmaması gerektiğini savunduğu dijital dönüşüm liderliğinin ilk dokuz ayında elde ettiği sonuçlardan memnun. Şirketteki dijital dönüşüm sadece iş süreçlerini değil, insanların düşünüş tarzlarını da etkisi altına alırken yeni yaklaşımlar şirket içinde ve dışında güçlü ekosistemler oluşturarak dönüşümü beslemeye başlamış durumda.

KEREM ÖZDEMİR

Büyük şirketlerin dijital dönüşümü genellikle herkesin aldığı danışmanlıktan kağıda geçirdiği notları birbirine tekrar ettiği ve departmanlar arasında bölünmüş iş modelinin genellikle tam anlamıyla bir dijital dönüşüm gerçekleştiremeden projelerin başarılı nitelemesiyle öldürüldüğü bir hikaye olarak karşımıza çıkıyor. 20,3 milyar euro'luk cirosu ve bünyesinde barındırdığı güçlü markalar ile kategorileri, Henkel'i en az diğer büyük şirketler ya da gruplar kadar başarısız dijital dönüşüm hikayesi yazma yeteneğine haiz kılıyor.

1876'da kurulan Henkel'in kurumsal tanımlaması, "Henkel global olarak dengeli ve çeşitlilik gösteren bir portföyle faaliyet göstermektedir. Güçlü markalar, inovasyonlar ve teknolojiler sayesinde şirket, üç iş birimiyle hem endüstriyel hem de tüketici iş birimlerinde lider konumlara sahiptir. Henkel Yapıştırıcı Teknolojileri, yapıştırıcı piyasasında dünya çapında tüm endüstriyel sektörlerde global bir liderdir. Henkel'in Çamaşır ve Ev Bakım ile Beauty Care İş Birimleri'nde, dünya genelinde pek çok piyasa ve kategoride liderliği bulunmaktadır" şeklinde.

Ancak şirketin tam ters yöne gittiğini kapıdan girdiğinizde anlıyorsunuz ve ayrıntılar bu konudaki görüşünüzü kısa sürede sağlam bir zemine oturtuyor. Üstelik yine kısa sürede burada farklı bir şeyler yaşandığını anlayabiliyorsunuz.

Nasıl mı? Tedarik zinciri ve operasyon gibi, birkaç robot kolu ile çok çarpıcı bir dijital dönüşüm resmi çekilebilecek bir alanda Henkel yöneticileri dijitalleşmeyi anlatmak için iki soru ve yanıtlarını sıralıyor.

İlk soru, "Biz bu dijitalleşmeyi neden kullanıyoruz" ve yanıtı da son derece açık veriliyor: "Yeni müşteri deneyimlerini yaşatmak, maliyetleri düşürmek ve esnekliği artırmak." İkinci soru ise, dijitalleşmenin nasıl anlaşıldığı ile ilgili. Buradaki yanıt da son derece net: "Değer zincirinin tümünün uçtan uca bağlı hale gelmesi ve çeviklik ile rekabet üstünlüğü yaratacak araçlarla donanma". Bu basit -ama yerinde ve doğru- yanıtlar, Henkel'in dijital dönüşümünün ne kadar doğru odaklandığına işaret ediyor.

İster ürünlerden ister iş modellerinden bahsedilen noktalarda olsun, dijitalleşme, merkezinde müşterinin yer aldığı bir yolculuğun parçası olarak gerçekleşiyor. Bunun sağlanmasının arkasındaki isim olan Dijital Lider (CDO) Dr. Rahmyn Kress şimdilik iyi bir iş çıkarmış görünüyor.

Kariyerine medya işinde başlayan Kress, "Hayatımın bütün aşamalarından bahsederek sizi sıkmak istemem ama interneti kaçırdığımızı ve bunun sadece bir veya iki kere olmadığını söylemeliyim" diyor. Henkel'de liderliğini ettiği dijital dönüşüm muhtemelen bu kaçırdıklarının intikamını almak anlamına da geliyor. Ama daha önemlisi Kress yaşadıklarından aldığı derslerin yarattığı birikimi burada değerlendiriyor. Bunun sonucu "ilhama dayanan bir çılgınlık" olarak adlandırılabilir.

Bunun anlamı interneti bu kadar çok ıskalamanın sağladığı deneyim hazinesi ile, roket bilimi gibi karmaşık bir iş bile olsa buna bu deneyim sağladığı pencereden bakabilmeniz.

"İnterneti neden ıskaladık?" sorusuna, "Bunun birçok nedeni var ama içlerinde en önemlisi, çok kibirli olmamızdı. Halimizden memnunduk. Silolarda çalışıyor ve birbirimizle işbirliği yapmıyorduk" yanıtını veren Kress, 2010'da medyadan ayrılarak kendi teknoloji şirketini kurduğunda bambaşka bir rotaya giriyor. Bu deneyimin ardından Henkel'deki dönüşümün



merkezinde kültürel değişimin yer alması şaşırtıcı değil.

Teknoloji şirketinin yaptığı servis sağlayıcılık işi, veriye ulaşmanın ana eksenini oluşturduğu bir iş olarak hızla büyüyen bir işe dönüşüyor. "Data connectivity" etrafına çizilen iş akışı grafikleri, Blockchain'in konuşulmaya başlamasının çok öncesindeki bu deneyimin Kress'e kazandırdığı şeyler olduğu kesin.

Daha sonra Accenture Ventures'ta önemli bir fonu yönetmeye başlayan Kress, ne kadar paranız olduğundan bağımsız olarak doğru kararları hızlı vermenin ana ekseninde yer aldığı bir deneyimi hazinesine ekliyor. Kress, kariyerinin daha sonraki bölümünde yolu Henkel ile kesiştiğinde aklını şu soru meşgul ediyor: "Neden büyük şirketler kendi kendilerinin ezberini bozarak dışarıdan gelen bir ezber bozanın kendisini ortadan kaldırmasını engelleyemez?"

Apple yükselirken Nokia ve Blackberry'nin ortadan kaybolması, bu soruyu sorarken verilebilecek en iyi iki örneği oluşturuyor. Bunun yanıtını hızlı farkında olmaya bağlayan Kress, göreve gelmesinin ilk yılında sonuç yaratamayan bir CDO'nun görevde kalmaması gerektiğini söylüyor ve bunun sadece kendisine karşı değil, şirketin yapısında yer alan diğerlerine karşı da bir sorumluluk olduğunu ekliyor.

HENKEL'İN DÖNÜŞÜMÜ İNSAN VE KÜLTÜRE DAYANIYOR

Bu değerlendirmeyi yaptıktan sonra ilk dokuz aylık görev süresinde elde ettiği sonuçların tatmin edici olduğunu da ekliyor.

Bunda şirketin girişimci ruhundan 140 yaşına karşın gençliğini korumasına; teknolojiden müşteri etkileşimi araçlarına ve dijital dönüşüm için gereken birçok unsurun varlığının etkisi büyük ancak Kress'i en fazla etkileyen ekosistemde müthiş yüksek sayıda noktaya dokunmanın sağladığı olanaklar oluyor.

"Henkel kendi içinde bir platform" diyen Kress, bu sayede çok sayıda diğer şirketin "dijital şeyleri satın alarak sistemin içine yerleştirmesi şeklindeki bir başarısız döngünde kendilerini koruyabildiklerini" söylüyor ve ekliyor: "O dijital zımbırtılar paranızı alıp götürmekten başka bir işe yaramaz. Ama yine de IoT destekli bir diş fırçası satın alabilirsiniz. Ben bunun gerekli olduğunu düşünmüyorum."

Kress yine de şunu bilmenin yararlı olduğuna dikkat çekiyor: "O diş fırçasını kullanıyorsanız, bundan en büyük faydayı elde edenin Uber olduğundan haberiniz olmalı. Dişinizi fırçalamanızın 30 saniye sonrasında yakınınıza bir araç gönderiyorlar çünkü insanların dişlerini fırçaladıktan sonra biri ile buluşmak için dışarı çıkacağını biliyorlar."

Kültür, kültür, kültür... Doğru sorular ve bunlara

ATMA BAĞIŞLA!
EĞİTİME DÖNÜŞTÜR.



Kullanmadığınız elektrikli ve elektronik eşyalarınızı TEGV'e bağışlayın. İmkânları kısıtlı 1000 çocuğumuza eğitim desteği sağlayın.





Neler bağışlayabilirsiniz:

Masaüstü ve dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları ve tabletler, yazıcı ve monitörler, bilgisayar parçaları, görüntü ve müzik sistemleri, elektrikli ve elektronik ev aletleri, kablo ve adaptörler vb...

Tüm sorularınız için 0216 290 70 69 numaralı telefonu arayabilir, atmabagisla@tegv.org adresine mail gönderebilir veya atmabagisla.org adresini ziyaret edebilirsiniz.

T.C.
ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK
BAKANLIĞI

TÜBİSAD
AEEE YETKİLENDİRİLMİŞ KURULUŞU | WEEE COMPLIANCE SCHEME

EĞİTİM GÖNÜLLÜLERİ
TÜRKİYE EĞİTİM GÖNÜLLÜLERİ VAKFI

verilen yerinde yanıtlar dijital dönüşüm formülünün merkezinde yer alıyor. Bu kültür, Henkel'in 140 yıllık deneyiminin neyin tutup neyin tutmayacağı ve hangi yöne gitmenin sağlıklı olduğu konusunda yarattığı birikimin değerini de kapsıyor. Bu sanıldığından daha değerli bir birikim çünkü ne kadar dijital araçları kullansa da işin kendisi dijital bir iş değil.

Global bir operasyona sahip olan Henkel'in bu yılın ilk çeyreğinde Kuzey Amerika'da tüketici iş biriminde yaşadığı dağıtım zorlukları ya da kurların negatif alışılmadık değişimi dijital unsurlar değil.

Henkel CEO'su Hans Van Bylen, "Birinci çeyrekte, rapor edilmiş satışlarımıza yüzde 8,6 oranında, başka bir deyişle yaklaşık 440 milyon euro miktarında etki eden sıra dışı bir negatif kur etkisiyle karşılaştık. Aynı şekilde, faaliyet kârımız ve hisse başına kârlılığımız da olumsuz kur değişimlerinden etkilendi" derken gerçek işle ilgili birşeyler anlatıyordu.

Bu dengelerden bahsederken Henkel CEO'sunun "alışılmadık" diye bahsettiği konular dijitalleşme ile doğrudan ilgili olmasa da dijital dönüşüm ile riskin daha azaltıldığı alanların etkisi ile burada oluşan zararlar daha rahat kompanze edilebiliyor. Örneğin yatırım yapılacak alanların doğru belirlenmesi ve bunun geri dönüşünün yüksek olması, şirketin finansal gücünü yukarı çekerek bu tür risklerin etkisini artırabilir.

Tabii bu dijitalleşme projeleri uygulanırken 140 yıllık ve bu büyüklükteki bir şirketin start-up'lardan farklı olduğu akılda tutularak hareket edilmesi gerekiyor. Start-up'lar için doğru olan ve onları mucize olarak manşetlere taşıyan her şey Henkel için de geçerli değil. Sıfırdan yapılan yatırımla elde edilen başarılarıyla öne çıkan şirketlerin yaptıkları ile Henkel gibi bir veri okyanusuna sahip bir yapının yaptıkları arasında fark olması da doğal. Kress, fark olan her yerde bu farkın iyi değerlendirilmesinin gerektiğine de inanıyor. Farklılıkları tespit edip yeni hareket biçimleri geliştirmekle herşeyin eskisi gibi devam etmesine çalışmak arasında önemli bir fark var. Buradaki çözüm noktası iyi giden işlerde illa bir değişiklik yaratacağım diye işi kanırtma yerine buna komşu yeni işlerin ortaya çıkmasını sağlamak.

Kress, bu komşu işlerin bulunmasında kafasını eğip çitin dibine bakmaktansa ufka bakarak geleceğe uzanan doğru işleri tespit etmekten yana ve burada üç ufuk çizgisini takip ediyor. Birinci ufuk çizgisini, teknolojinin nimetlerini optimizasyon faydası yaratmak için kullanmak oluşturuyor. Bu, iki nedenden dolayı çok önemli bir alan. Birincisi teknolojiyi bu şekilde uygulamak, bunun sonucunda ortaya çıkan faydayı kolayca görmeyi ve finansal sonuçlarını elde etmeyi sağlıyor. İkinci olarak da bu konuda birikim elde etmiş oluyorsunuz ki bu, dijital dünyada şirketin değerini artıran en önemli varlıklardan birini oluşturuyor. Kress, "Yatırımın yüzde 25'i bu optimizasyon faaliyetlerine yapılmalı" diyor.

Kress'e göre yatırımın yüzde 25'i de var olan işlerle ilgili inovasyona yönlendirilmeli. Bunlar bir biçimde müşterinin sorununu çözen ve daha iyi bir deneyim ile etkileşimin kapısını açan çalışmalar. Farklı ülkelerdeki kullanım alışkanlıklarına göre ambalajın daha rahat açılmasını sağlayan yöntemlere kadar her şey bu kategoriye giriyor.

En ağırlıklı yatırımın yapılması gereken alan ise, ezber bozan inovasyon. "Bu gerçek bir kumar ama buna katılmamayı göze alamazsınız" yorumunu yapan Kress, "burada ilgi çekici fikirleri olan çılgın insanlar bulunuyor" diye ekliyor.

50 KİŞİLİK MENTORLAR EKOSİSTEMİ 150 KİŞİYE GENİŞLEMİŞ DURUMDA

Bunlardan ilk ikisi sonuçların oldukça hızlı alındığı alanları oluştururken üçüncüsünün sonuçları daha ileriye dönük ancak şirketin geleceğini de bu alan belirliyor. Bu alanda herkes yaptığı ya da trend olduğu için girilmesi gereken işler de bulunuyor ancak bir denge oturtmak şart. İnsanlar artık faks çekerek sipariş vermek istemiyorsa, buna uygun bir yeni sipariş çözümünün geliştirilmesi gerekiyor.

Kress'in formülü şirketin içinde var olan girişimci ruhu yeniden ortaya çıkardıktan sonra meseleleri kontrol edebileceği bir ortama taşıyarak çözüm bulmaya dayanıyor. "Bir iş problemini çözebileceğiniz ortama taşıdıktan sonra alet çantanızdakilerle soruna çözüm bulursunuz. Siz çözümü üretebildikten sonra alet çantanızdaki aracın yapay zeka mı veya Blockchain mi yoksa IoT mi olduğu o kadar önemli değildir. Önemli olan doğru parçaları bir araya getirerek çözümü üretebilmenizdir" diyor.

Kendisine bu dönüşüm sürecini yönetirken muazzam kalabalık kadrolar verilmediğini ve bunun iyi bir şey olduğunu söyleyen Kress, kalabalık kadroların sorunlarla yüzleşmeyi ve doğru yönde ilerlemeyi engellediğini düşünüyor ama dijital dönüşüm yolculuğunda ekosistemin önemine de aynı şiddetle inanıyor. Ekosistem bu çözüm üretme yolculuğunun en önemli üç parçasından birini oluşturuyor. Diğer ikisi ise, yolculuğunuz sırasında



Kress'in giderek genişleyen ekosistemi, deneyimlerden kazanılan birikim ve denemeye dayanan çalışma tarzı ile tamamlanıyor.

elde ettiğiniz deneyim ve deneme kabiliyeti ya da deneysellik.

Doğru ekosistemin oluşturulması, bunların birbiri ile etkileşimi doğru sonuçlara götüreceği için en kritik unsurlardan birini oluşturuyor. Kress, "Yola çıkarken bunu başarırsanız, en sonunda hepinizin doğrusunu yaptığını görürsünüz" diyor. Deneyimli, başarı kazanmış veya hatalarından öğrenmiş kişiler bu ekosistemde danışman olarak katalizör olma gücünü taşıyor. Kress, "Başlangıçta girişimciler, C-Suite (yönetim kurulu) yöneticileri, perakendeciler, sanatçılar ve yazarlardan oluşan 50 kişilik bir danışman ordusu kurarak bir mentorluk programı oluşturduk. Şu anda bu programda 150 kişi bulunuyor" diyor. Bunlardan çok büyük şirketlerden gelenlerin olduğunu ifade eden Kress, "Ancak burada bulunmalarının nedeni çalıştıkları şirketlerin büyüklüğü değil, bizimle paylaşacak deneyimleri olması. Bir mentorumuz o dev şirketten ayrılıp başka bir şirkete ya da start-up'a gittiğinde mentorluk yetenekleri onu terk etmiyor" diyor.

Çok farklı ortamlardan gelen bu 150 kişilik mentor ordusu, Henkel'in sektörel iş ortakları için cazibe merkezi haline gelince "biz de bu muhteşem danışma kurulunun içinde yer almak istiyoruz; bunu nasıl yapabiliriz" talepleri gelmeye başlıyor. Kress, buradaki formülü "sizlerle sorunlarımızı, iş konularını tartışacağız" şeklinde oluşturuyor. Bunun sağladığı önemli avantajlardan biri, birlikte çözüm geliştirmek ise, diğeri gelişen onca yeni teknolojinin tümüne yatırım yapacak kadar büyük mali gücü olmayan şirketlerin yatırım önceliklerini birlikte belirleyerek daha efektif yatırım politikaları oluşturması oluyor.

İyi bir yaklaşım ve doğru parçaları bir araya getirerek çözüm oluşturma niyetinin Henkel'in etrafına topladığı ekosistemin gücünün Henkel'in de parçası olduğu daha geniş bir ekosistemi ortaya çıkarması, dijital dönüşüm yolculuğuna çıkan şirketlerin ve ülkelerin faydalanabileceği çok önemli bir deneyimi oluşturuyor.

Kress verdiği bir diğer ders ise dijital dönüşüm liderliğinin (CDO), ebediyen yapılacak bir iş olmadığı. Kress, "CDO pozisyonunda en fazla üç sene kalmak gerekir. Bundan uzun süre kalmak deliliğe yol açabilir" uyarısında bulunuyor.



Tchibo Türkiye
Genel Müdürü
Tuba Yapıncak

MUCİT VE YENİLİKÇİ

TCHIBO TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ TUBA YAPINCAK 18 yıldan fazladır perakende sektöründe ve hatırı sayılır bir deneyime sahip. 2006 yılında mağaza müdürü olarak Tchibo ailesine katılan Yapıncak, Temmuz 2015 tarihinden beri Tchibo Türkiye Genel Müdürü olarak görev yapıyor. Yapıncak'ın önceliği Tchibo'nun 70 yıla yaklaşan marka deneyimini ve kültürünü Türkiye'ye aktarabilmek. Bunun için de "marka sadakatini" çok önemsiyor.

ŞULE LALELİ

TCHIBO TÜRKİYE'NİN gelecek dönem hedefi, kahve pazarının ciddi oranlarda büyümesi ve kahve yatırımları ağırlıklı olarak. Tchibo'nun bilindik müşteri algısı farklı bir detayla şaşırtıyor. Yüzde 35 oranındaki "erkek müşteriler" ortalama sepet tutarında kadınları çoktan geçmiş durumda. İşte Tuba Yapıncak'ın anlatımıyla hedeflere odaklı yenilikçi Tchibo…

2005 yılında girdiğiniz Türk perakende pazarında Tchibo'nun hayata geçirdiği yenilikler neler oldu? Tchibo, Türkiye'ye geldiği günden bu yana beklentilerinin neresinde? Bu başarısı öngörülmüş müydü? Tchibo Türkiye'de kaç mağazaya ulaştı, ağırlıklı olarak hangi bölgelerde bulunuyor? Mağazalardaki yenilikler konusunda nasıl bir değişim yaşandı?
Tchibo Türkiye olarak 13 yıldır büyüyerek hedeflerimizi ve yatırımlarımızı gerçekleştiriyoruz. Şu an ülkemizde 12 ildeki 50'ye yakın mağazamız ve tchibo.com.tr internet mağazamız ile hizmet veriyoruz. İstanbul, Ankara, Kocaeli, Antalya, Eskişehir, Mersin, Adana, Konya, İzmir, Tekirdağ, Muğla Bodrum ve Bursa'da mağazalarımız bulunuyor. Ayrıca tchibo.com.tr internet mağazamız müşterilerimiz tarafından yoğun olarak kullanılıyor. İnternet mağazamız ile tüm Türkiye'ye ürünlerimizi ulaştırabiliyoruz. Tüketiciler telefonda ödeme sisteminden de yararlanabiliyorlar. Bildiğiniz gibi Tchibo, her hafta değişen temaları, gerçek kahve lezzeti ve lezzetli atıştırmalıklar sunan kahve barlarıyla perakende sektöründe benzersiz iş modeline sahip. Tchibo'nun haftalık değişen konsepti perakendeye başlı başına yeni bir dinamik kattı. Tüketiciler de kısa sürede markamızı ve farklı konseptimizi sevdi ve benimsedi.

Ev dışı tüketim pazarında ana hedefleriniz neler? Bu konudaki yatırımlarınızdan bahseder misiniz?
Ev dışı tüketim pazarında gurur duyduğumuz kahve gamımızla büyümek istiyoruz. Tchibo günümüzde, öğütülmüş ve çekirdek kahve kategorilerinde hem tonaj hem de ciro bazında Almanya'nın en yüksek pazar payına sahip markası konumunda. Markamızın bu gücü ile ülkemizdeki kahve pazarında da yer almak en büyük hayalimiz. Daha fazla kahvesevere ulaşabilmek için, ev dışı tüketim kanalındaki en önde gelen satış ve dağıtım şirketlerinden biri olan Eczacıbaşı Profesyonel ile iş birliğine imza attık. Bu anlaşma çerçevesinde otel, restoran, kafe, ofis gibi ev dışı tüketim noktalarına Tchibo kahveleri ulaşabilecek. Böylece çok daha geniş bir kitle kahvelerimizle tanışma fırsatı bulacak. Alanında bir sektör lideri olan Arçelik ile de önemli bir iş birliği başlattık. Arçelik ile yaptığımız işbirliği kapsamında, kapsüllü kahve makinamız Cafissimo ve kapsüllerimizi Türkiye'nin dört bir yanındaki bayileri aracılığı ile satışa sunulmaya başlandı. ▷▷

Tchibo, dünyanın kaç ülkesinde, kaç noktada hizmet veriyor?
Merkezi Almanya'da bulunan Tchibo, 8 ülkede 1000'den fazla mağaza, 22 bin 300 satış noktası ve internet mağazaları ile müşterilerine hizmet veriyor.

Haftalık temalarla Türkiye'de tema mağazacılık konseptini yaymak adına hangi stratejileri öne aldınız? Bu konseptin Türk tüketicisi açısından etkileri neler oldu? Gözlemlerinizi paylaşır mısınız? Tchibo ile tüketici arasında nasıl bir bağ var, sadık müşteri yaratma konusunda hangi çalışmaları gerçekleştiriyorsunuz?
Tchibo'nun her bir teması benzersiz ve kendi kategorisinde başarılıdır. Bu başarının arkasında da tüketicilere ürünlerimizle birlikte yeni bir fikir ve deneyim sunmak bulunuyor. Her hafta yenilenen temalarımızla, sınırlı stoklarımızla müşterilerimize keşfetme duygusu yaşatıyoruz. Yeniliğe, fonksiyonelliğe ve iyi fikre olan ilgiyi artırmak stratejilerimizdeki temel unsuru oluşturuyor. Tchibo'nun yaptığı gibi konsept mağazacılık anlayışı, Avrupa'ya oranla Türkiye'de daha yeni bir alan. Türkiye yenilik ve fonksiyonelliği seven bir ülke, dolayısıyla bu durum tüketim alışkanlıklarına da yansıyor. Alışveriş konusundaki yeni yaklaşımlara hızla entegre olabilen, kendi ihtiyaçlarını ve taleplerini ortaya koyan Türk tüketicisi dünya trendlerini çabuk yakalayabiliyor. Tchibo yenilikçi mağazacılık anlayışı sayesinde Türk tüketicisinin kalbini kazanmayı başardı. Özellikle kahve severlerin en favori markalarından biri haline geldik. Öğütülmüş kahveden, çözünebilir kahveye, kapsül kahveden, Türk kahvesine kadar uzanan bir çeşitliliğe sahibiz. Tchibo Türk kahvesi, müşterilerimizin taleplerine verdiğimiz önemin güzel bir örneği oldu. Müşterilerimiz tarafından beğenilen Türk kahvemiz, Almanya merkez ofisimiz tarafından yapılan bir yatırımla artık daha ince çekilerek ağır ağır kavruluyor ve 100 gram'lık paketler halinde müşterilerimize sunuluyor. Tüm kahvelerimiz mağazalarımızın yanı sıra Migros, MacroCenter ve Kipa'lardan da alınabiliyor.

Oluşturulan temalar, sıklıkla değişen ürün segmentleri, ürün yönetimi nasıl yapılıyor, ürünler ne kadar vitrinde duruyor?
Tchibo'nun her hafta değişen temaları yıllık olarak Almanya'daki merkezimiz tarafından belirleniyor. Her hafta Çarşamba günü yeni temamız mağazalarımız, Tchibo.com.tr internet mağazamız ve telefonla sipariş hattımız üzerinde satışa sunuluyor. Temalarımız global bir bakış açısıyla hazırlanıyor. Fakat satış zamanlamaları ile ilgili Türkiye pazarında coğrafik nedenlerle küçük değişiklikler olabiliyor. Örneğin piknik ürünleri, tatil ürünleri gibi temalarımızın zamanlamasını Türkiye'ye göre ayarlıyoruz. Her hafta değişen temalarımız ile beraber ürünlerimiz değişiyor olsa da, tchibo.com.tr intenet mağazamızda önceki temalarımızdan ürünlerimizi de müşterilerimizin bulma imkanı olabiliyor.

Düşünülenin aksine, Tchibo Türkiye olarak oldukça küçük bir ekiple, büyük devinimli bir ürün gamını yönetiyoruz. Her Çarşamba yepyeni bir tema satışa sunuyoruz ve sadece 1 hafta içerisinde tüm operasyon baştan aşağıya kendini sıfırdan yeniliyor. En önemli başarı anahtarımız, küçük, hızlı karar alabilen ekiplerle müşteri ihtiyaçlarını en doğru şekilde karşılayabilmek. Ekibimizdeki her bir mesai arkadaşımız yüksek inisiyatifle, önemli kararların altına imza atmaya yetkin insanlardan oluşuyor.

Satış gelirlerinizin yüzde kaçını kahve oluşturuyor? Tchibo ve müşteri portföyünüz hakkında bilgi alabilir miyiz?
Tchibo Türkiye olarak satış gelirlerimizin yüzde 50'ye yakın bir oranı kahve satışlarımızdan gelmektedir. Ancak biz Tchibo Türkiye olarak satış gelirlerimize, kahve ya da gıda dışı ürünlerin satışı olarak bakmaktan çok, temaya gösterilen ilgi doğrultusunda değerlendirme yapıyoruz. Haftanın temasını görmek için sabahın erken saatlerinde mağazalarımıza gelen Tchibo severler, iş modelimizin merkezi olan Tchibo kahvelerini yudumlayarak alışverişlerini gerçekleştiriyor. Yani kahvelerimiz ve gıda dışı ürünlerimiz ayrılmaz bir ikili haline geldiler. Öte yandan çekirdek kahve alanında pazar lideri konumunda olan Tchibo'nun Türkiye kahve pazarında da hızla büyüdüğünü rahatlıkla söyleyebiliriz. Tchibo kültürü büyükşehirlerdeki tüketicinin dünyasına daha hızlı entegre oluyor. Müşteri profilimizi Tchibo.com.tr'deki alışveriş alışkanlıklarını inceleyerek daha net görebiliyoruz. Tchibo.com.tr'den alışveriş yapan müşterilerin yaş ortalaması 36. Müşterilerimizin yüzde 65'ini kadınlar oluşturuyor. Önemli bir bilgi de, yüzde 35'lik oranı oluşturan erkek müşterilerimizin ortalama sepet tutarının kadınlardan daha fazla olması.

İstihdam ve işe alım süreçlerinizden bahseder misiniz?
Çalışan profilimiz çok geniş olmakla beraber, kadın istihdamını öncelikli konularımızdan biri olarak belirledik. Tchibo Türkiye olarak 500'ün üzerinde çalışanımız var. Gururla söyleyebilirim ki, insan kaynağımızın yüzde 50'den fazlasını kadın çalışanlarımız oluşturuyor. Mağazalarımızdaki kadın çalışanlarımız Tchibo'yu evleri gibi görüyorlar, müşterilerimizi de misafirleri gibi ağırlıyorlar. Onların markamızı bu seviyede sahiplenmesi



Tchibo.com.tr'den alışveriş yapanların yaş ortalaması 36. % 35'lik erkek müşteri kitlesi, ortalama sepet tutarında kadınları geçiyor.

sayesinde müşterilerimizle oldukça samimi bir iletişim kurabiliyoruz. 12 yıl önce kurulduğumuz ilk günden beri "Ev Kadınları Çalışma Projesi"ni gururla devam ettiriyoruz. Belli bir süre çalışma hayatından yer almış, emekli olmuş ya da daha önce çalışma hayatında yer almamış ancak çalışma konusunda hevesli orta yaş üstü kadınlar için, tercihlerine göre part-time ya da full-time çalışma imkanı sunuyoruz. Pozitif ayrımcılık yaptığımız tek alanın "kadın istihdamı" olduğunu söyleyebiliriz.

Kariyer sürecinizden bahseder misiniz?
Kariyerim boyunca, 18 yılı aşkındır perakende sektöründe çalıştım, perakende kariyerime üniversite yıllarımda öğrenciyken part-time kasiyer olarak başladım ve perakendeye olan bağlılığım bugüne kadar aynı tutkuyla devam etti. 2006 yılında mağaza müdürü olarak Tchibo ailesine katıldım. Yıllar içinde farklı pozisyonlarda yöneticilik yaptıktan sonra, Temmuz 2015 tarihi itibariyle Tchibo Türkiye Genel Müdürü olarak atandım. İş ve yönetiş anlayışım ise, "Önce çalışan" ekolünden bir yöneticiyim. Ekibimin motivasyonu ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi açık ara herşeyden önce gelir. İnandığım tek bir başarı formülü var; bizi geleceğe taşıyacak, markamıza bağlı müşterilere sahip olabilmenin yolu, yaptığı işi seven, bağlı çalışanlardan geçer.

Yönetim anlayışımı ise kendimce önemli gördüğüm kısa bir liste çerçevesinde özetleyebilirim:

Çalışanlarımızın işin sahibi gibi düşünmesini sağlamak, bürokrasiyi önlemek için insanları olabildiğince yetkilendirmek, küçük ve efektif ekiplerle çalışmak, hızlı karar almak ve alınan kararları hayata hızlıca geçirmek, hatayı kabul etmek, gerekli dersi çıkarmak, geriye bakmadan daima ileriye odaklanmak, organizasyonu yepyeni fikirler üreten bir fabrikaya çevirmek.

2019 yılı için hedeflerinizde neler var?
Bizim önceliğimiz, Tchibo'nun 70 yıla yaklaşan marka deneyimini ve kültürünü Türkiye'ye aktarabilmek. Yakalamayı başardığımız çift haneli büyüme hedeflerimizi korumayı amaçlıyoruz. Ülkemizdeki kahve pazarının ciddi oranlarda büyümesine paralel olarak, tüm satış kanallarımızla beraber kahve yatırımlarımıza ciddi şekilde ağırlık vereceğiz ve müşterilerimizin çok sevdiği ve sahiplendiği eşsiz gıda dışı konseptimizle de müşterilerimizin kalbinde yer almaya devam edeceğiz. F

FORTUNE

GLOBAL



Global 500 listesinde her zamanki gibi ağırlıklı olarak ABD menşeli şirketler başı çekse de, bunların artık çok daha çetin bir rekabetle karşı karşıya oldukları gözleniyor. Listede on yıl önce Amerika satış geliri bazında Global 500'ün yaklaşık üçte birini kaplarken (153 şirket), bu rakam şimdi dörtte birine (126 şirket) gerilemiş bulunuyor. Aynı on yıllık sürede Çin ise bu saygın listedeki şirket sayısını 29'dan 111'e çıkardı.

▲ İLLÜSTRASYON **MUOKKAA**

LİSTE

Bu yılki Global 500'de en tepe dışında değişim hemen hemen her yerde göze çarpıyor. **Walmart** 500 milyar dolarla ifade edilen satış geliriyle, Fortune'un satış geliri bazında sıraladığı dünyanın en büyük şirketlerini içeren listesinde beşinci ardışık yılda yine tahta oturmuş bulunuyor. **Apple** ilk on arasındaki yerinden biraz daha altlara kaymış olsa da yüksek kârlılığını koruyor; öte yandan, **Amazon** ise ilk kez, ilk 20 arasında yer aldı. Çinli

SIRA 2017	2016			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2016 yılına göre değişim (%)
1	1	WALMART[1,2]	ABD	500,343.0	3.0
2	2	STATE GRID[G]	ÇİN	348,903.1	10.7
3	3	SINOPEC GROUP[G]	ÇİN	326,953.0[E]	22.2
4	4	CHINA NATIONAL PETROLEUM[G]	ÇİN	326,007.6[¶,E]	24.2
5	7	ROYAL DUTCH SHELL[†,3]	HOLLANDA	311,870.0[E]	29.9
6	5	TOYOTA MOTOR[§,4]	JAPONYA	265,172.0	4.1
7	6	VOLKSWAGEN[†]	ALMANYA	260,028.4	8.2
8	12	BP[†]	İNGİLTERE	244,582.0[E]	31.1
9	10	EXXON MOBIL	ABD	244,363.0[E]	17.4
10	8	BERKSHIRE HATHAWAY	ABD	242,137.0	8.3
11	9	APPLE[5]	ABD	229,234.0	6.3
12	15	SAMSUNG ELECTRONICS[†]	GÜNEY KORE	211,940.2	21.8
13	11	MCKESSON[4]	ABD	208,357.0	4.9
14	16	GLENCORE[†,6]	İSVİÇRE	205,476.0	18.2
15	13	UNITEDHEALTH GROUP	ABD	201,159.0	8.8
16	17	DAIMLER[†]	ALMANYA	185,235.4	9.3
17	14	CVS HEALTH	ABD	184,765.0	4.1
18	26	AMAZON.COM[7]	ABD	177,866.0	30.8
19	20	EXOR GROUP[†]	HOLLANDA	161,676.5	4.4
20	19	AT&T[8]	ABD	160,546.0	[2.0]
21	18	GENERAL MOTORS	ABD	157,311.0[¶]	[5.5]
22	21	FORD MOTOR	ABD	156,776.0	3.3
23	24	CHINA STATE CONSTRUCTION ENGINEERING[G]	ÇİN	156,070.8	8.0
24	27	HON HAI PRECISION INDUSTRY[†]	TAYVAN	154,699.2	14.5
25	23	AMERISOURCEBERGEN[5]	ABD	153,143.8	4.3
26	22	INDUSTRIAL & COMMERCIAL BANK OF CHINA[†,G]	ÇİN	153,021.3	3.6
27	25	AXA[†]	FRANSA	149,460.9	4.0
28	30	TOTAL[†]	FRANSA	149,099.0[E]	16.6
29	39	PING AN INSURANCE[†]	ÇİN	144,196.8	23.7
30	29	HONDA MOTOR[†,4]	JAPONYA	138,645.8	7.3
31	28	CHINA CONSTRUCTION BANK[†,G]	ÇİN	138,594.1	2.6
32	54	TRAFIGURA GROUP[†,5]	SİNGAPUR	136,420.7	39.1
33	45	CHEVRON	ABD	134,533.0[E]	25.1
34	35	CARDINAL HEALTH[9]	ABD	129,976.0	6.9
35	36	COSTCO WHOLESALE[10]	ABD	129,025.0	8.7
36	41	SAIC MOTOR[G]	ÇİN	128,819.3	13.1
37	32	VERIZON COMMUNICATIONS	ABD	126,034.0	0.0
38	34	ALLIANZ[†]	ALMANYA	123,531.6	1.1
39	40	KROGER[2]	ABD	122,662.0	6.4
40	38	AGRICULTURAL BANK OF CHINA[†,G]	ÇİN	122,365.5	4.3
41	31	GENERAL ELECTRIC	ABD	122,274.0[¶]	[3.5]
42	51	CHINA LIFE INSURANCE[G]	ÇİN	120,224.1	14.7
43	37	WALGREENS BOOTS ALLIANCE[10]	ABD	118,214.0	0.7
44	43	BNP PARIBAS[†]	FRANSA	117,374.7	7.7
45	33	JAPAN POST HOLDINGS[G,4]	JAPONYA	116,616.0	[5.2]
46	42	BANK OF CHINA[†,G]	ÇİN	115,422.7	1.5
47	48	JPMORGAN CHASE & CO.	ABD	113,899.0	8.0
48	46	FANNIE MAE[11]	ABD	112,394.0	4.9
49	63	GAZPROM[†,G]	RUSYA	111,982.6[E]	22.5
50	56	PRUDENTIAL[†]	İNGİLTERE	111,458.0	14.9
51	52	BMW GROUP[†]	ALMANYA	111,231.4	6.8
52	65	ALPHABET	ABD	110,855.0	22.8
53	47	CHINA MOBILE COMMUNICATIONS[G]	ÇİN	110,158.5	2.8
54	44	NISSAN MOTOR[4]	JAPONYA	107,868.2	[0.3]
55	50	NIPPON TELEGRAPH & TELEPHONE[§,4]	JAPONYA	106,500.1	1.3
56	55	CHINA RAILWAY ENGINEERING GROUP[G]	ÇİN	102,767.1	6.0
57	59	HOME DEPOT[2]	ABD	100,904.0	6.7
58	58	CHINA RAILWAY CONSTRUCTION[G]	ÇİN	100,854.8	6.3
59	57	ASSICURAZIONI GENERALI[†]	İTALYA	100,552.1	5.6
60	62	BANK OF AMERICA CORP.	ABD	100,264.0	7.0
61	53	EXPRESS SCRIPTS HOLDING	ABD	100,064.6	[0.2]
62	61	WELLS FARGO	ABD	97,741.0	3.8
63	102	LUKOIL[†]	RUSYA	93,896.6[E]	32.4
64	60	BOEING	ABD	93,392.0	[1.2]
65	68	DONGFENG MOTOR[G]	ÇİN	93,293.8	8.2
66	66	SIEMENS[†,5]	ALMANYA	91,584.7	3.6
67	96	PHILLIPS 66	ABD	91,568.0[E]	26.5
68	67	CARREFOUR[†]	FRANSA	91,276.3	4.8
69	64	NESTLÉ[†]	İSVİÇRE	91,221.7	0.4
70	70	ANTHEM	ABD	90,039.4	6.1
71	69	MICROSOFT[9]	ABD	89,950.0	5.4
72	83	HUAWEI INVESTMENT & HOLDING[†]	ÇİN	89,311.4	13.8
73	75	PETROBRAS[†,G]	BREZİLYA	88,827.0[E]	9.1
74	106	VALERO ENERGY	ABD	88,407.0[E]	26.0
75	76	BOSCH GROUP[†]	ALMANYA	87,997.2	8.8
76	74	CITIGROUP	ABD	87,966.0	6.8
77	73	BANCO SANTANDER[†]	İSPANYA	87,400.9	5.6
78	78	HYUNDAI MOTOR[†]	GÜNEY KORE	85,259.0	5.6
79	71	HITACHI[†,4]	JAPONYA	84,558.7	0.0
80	79	COMCAST	ABD	84,526.0	5.1
81	77	DEUTSCHE TELEKOM[†]	ALMANYA	84,481.4	4.5
82	80	CRÉDIT AGRICOLE[†]	FRANSA	84,222.2	4.9
83	84	ENEL[†]	İTALYA	84,134.3	7.8
84	95	SK HOLDINGS[†]	GÜNEY KORE	83,543.8[¶,E]	15.1

TANIMLAMALAR, AÇIKLAMALAR VE DİPNOTLAR: SAYFA 204-205

teknoloji devleri **Alibaba** (geçen yıl 300'üncü sıradayken 162 basamak birden atladı) ve **Tencent** (147 basamak birden atlayıp 331 no'lu sıraya yerleşti) çok daha üst sıralara fırladılar. Eczacılık şirketi **Abbott Laboratories** (no.433) listeye geri dönerken, Alman spor giyim üreticisi **Adidas** (No.480) ilk defa listede yer aldı ancak fast-food devi **McDonald's** sıralamaya giremedi.

1-168 / 500

SIRA 2017	2016			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2016 yılına göre değişim (%)
85	72	SOFTBANK GROUP [†,4]	JAPONYA	82,664.7	(0.3)
86	86	CHINA RESOURCES [G,12]	ÇİN	82,184.1	8.5
87	115	CHINA NATIONAL OFFSHORE OIL [G]	ÇİN	81,482.2	23.7
88	91	UNIPER [†]	ALMANYA	81,427.8	9.4
89	132	ENI [†]	İTALYA	80,006.4[E]	27.6
90	88	HSBC HOLDINGS [†]	İNGİLTERE	79,637.0	5.7
91	103	CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION [G]	ÇİN	79,416.9	12.2
92	81	INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES	ABD	79,139.0	(1.0)
93	124	DELL TECHNOLOGIES [2]	ABD	78,660.0	21.4
94	82	ELECTRICITÉ DE FRANCE [†,G]	FRANSA	78,490.3	(0.3)
95	85	STATE FARM INSURANCE COS.	ABD	78,330.8	2.9
96	89	PACIFIC CONSTRUCTION GROUP	ÇİN	77,204.5	3.5
97	105	SONY [§,4]	JAPONYA	77,115.8	9.9
98	143	SINOCHEM GROUP [G]	ÇİN	76,764.8	28.9
99	127	JXTG HOLDINGS [†,4]	JAPONYA	76,629.0[E]	20.4
100	97	JOHNSON & JOHNSON	ABD	76,450.0	6.3
101	276	CHINA ENERGY INVESTMENT [G,13]	ÇİN	75,522.4	102.4
102	92	TESCO [†,14]	İNGİLTERE	75,405.4	1.4
103	87	AEON [14]	JAPONYA	75,338.8	(0.6)
104	93	ENGIE [†]	FRANSA	75,278.8[¶]	2.2
105	94	AIRBUS GROUP [†]	HOLLANDA	75,260.8	2.2
106	118	FREDDIE MAC [11]	ABD	74,676.0	13.7
107	152	PEMEX [†,G]	MEKSİKA	73,850.4	27.8
108	140	PEUGEOT [†]	FRANSA	73,505.7	23.0
109	120	CHINA MINMETALS [G]	ÇİN	72,997.4	11.4
110	100	CHINA SOUTHERN POWER GRID [G]	ÇİN	72,787.3	2.2
111	183	AMER INTERNATIONAL GROUP	ÇİN	72,766.2	46.5
112	126	BASF [†]	ALMANYA	72,677.2	14.2
113	119	CHINA POST GROUP [G]	ÇİN	72,197.3	10.0
114	110	PANASONIC [†,4]	JAPONYA	72,045.0	6.3
115	158	ROSNEFT OIL [†,G]	RUSYA	72,027.9[E]	27.4
116	107	TARGET [2]	ABD	71,879.0	3.4
117	114	PEOPLE'S INSURANCE CO. OF CHINA [†,G]	ÇİN	71,579.1	7.3
118	165	ROYAL AHOLD DELHAIZE [†]	HOLLANDA	70,890.6	29.0
119	117	DEUTSCHE POST DHL GROUP [†]	ALMANYA	70,544.5	7.2
120	109	MUNICH RE GROUP [†]	ALMANYA	70,143.3	2.1
121	108	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE [†]	FRANSA	69,948.2	0.9
122	136	COFCO [G]	ÇİN	69,669.1	13.7
123	99	U.S. POSTAL SERVICE [G,5]	ABD	69,636.0	(2.6)
124	137	BEIJING AUTOMOTIVE GROUP [G]	ÇİN	69,591.3	13.8
125	125	CHINA FAW GROUP [G]	ÇİN	69,524.4	7.3
126	111	NIPPON LIFE INSURANCE [4]	JAPONYA	68,684.2	1.9

SIRA 2017	2016			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2016 yılına göre değişim (%)
127	156	ARCELORMITTAL [†]	LÜKSEMBURG	68,679.0	20.9
128	122	LOWE'S [2]	ABD	68,619.0	5.5
129	145	MITSUBISHI [†,4]	JAPONYA	68,301.4	15.2
130	116	MARUBENI [†,4]	JAPONYA	68,057.2	3.4
131	160	MARATHON PETROLEUM	ABD	67,610.0[E]	21.0
132	129	TEWOO GROUP [G]	ÇİN	66,577.4	5.1
133	113	ITAÚ UNIBANCO HOLDING [†]	BREZİLYA	66,286.6	(0.9)
134	157	RENAULT [†]	FRANSA	66,246.5	16.9
135	98	PROCTER & GAMBLE [9]	ABD	66,217.0[¶]	(7.7)
136	128	METLIFE	ABD	66,153.0[¶]	4.2
137	168	INDIAN OIL [G,4]	HİNDİSTAN	65,915.8[E]	23.1
138	138	UNITED PARCEL SERVICE	ABD	65,872.0	8.2
139	147	AEGON [†]	HOLLANDA	65,437.1	11.3
140	135	CHINA NORTH INDUSTRIES GROUP [G]	ÇİN	64,646.3	5.4
141	133	CHINA TELECOMMUNICATIONS [G]	ÇİN	63,974.0	2.5
142	112	ZURICH INSURANCE GROUP [†]	İSVİÇRE	63,961.0	(4.9)
143	90	AVIVA [†]	İNGİLTERE	63,933.6	(14.3)
144	131	PEPSICO	ABD	63,525.0	1.2
145	142	DAI-ICHI LIFE HOLDINGS [4]	JAPONYA	63,521.6	6.6
146	144	INTEL	ABD	62,761.0	5.7
147	196	DOWDUPONT [15]	ABD	62,683.0[¶]	30.2
148	203	RELIANCE INDUSTRIES [4]	HİNDİSTAN	62,303.6[E]	32.7
149	172	CITIC GROUP [G]	ÇİN	61,316.2	16.0
150	207	EQUINOR [†,G,16]	NORVEÇ	61,187.0[E]	33.4
151	104	GROUPE BPCE [†,C]	FRANSA	61,127.8	(13.3)
152	134	ARCHER DANIELS MIDLAND	ABD	60,828.0	(2.4)
153	150	UNILEVER [†]	İNG/HOLL	60,548.4	3.9
154	130	AETNA	ABD	60,535.0	(4.1)
155	180	FEDEX [17]	ABD	60,319.0	19.8
156	146	AUCHAN HOLDING [†]	FRANSA	60,027.6[¶]	2.0
157	141	ALBERTSONS COS. [14]	ABD	59,924.6	0.4
158	149	VODAFONE GROUP [†,4]	İNGİLTERE	59,838.2[¶]	2.1
159	155	UNITED TECHNOLOGIES	ABD	59,837.0	4.5
160	148	PRUDENTIAL FINANCIAL	ABD	59,689.0	1.5
161	162	AVIATION INDUSTRY CORP. OF CHINA [G]	ÇİN	59,262.5	7.2
162	204	CHINA BAOWU STEEL GROUP [G]	ÇİN	59,255.1	27.1
163	192	PTT [G]	TAYLAND	58,819.0	20.7
164	153	TELEFÓNICA [†]	İSPANYA	58,624.2	1.9
165	•	TOYOTA TSUSHO [†,4]	JAPONYA	58,586.4	9.5
166	154	BANCO BRADESCO [†]	BREZİLYA	58,061.8	1.1
167	211	CHEMCHINA [G]	ÇİN	57,989.4	28.4
168	171	BANK OF COMMUNICATIONS [†]	ÇİN	57,711.4	8.9

169-336 / 500

Global 500'de satış ve kârlar açısından pek rekor bir yıl sayılmasa da az çok rekora yakın bir tablo ortaya çıktığı söylenebilir. 500 şirketin toplam satış geliri yıllık bazda yüzde 8,3 oranında artarak 300 trilyon dolara yakın bir rakama yükseldi; bu rakam global GSYİH'nin yüzde 37,6'sına eşdeğer. Öte yandan, toplam kâr ise yüzde 23,4 oranında artarak 1,88 trilyona yükseldi; böylece 2013 yılındaki 1,96 trilyon dolarlık tarihi rekorun ardından ikinci en yüksek toplam elde edilmiş oldu. En büyük kârı ise, 2017 yılında 229 milyar dolarlık satış geliri üzerinden 48 milyar doları aşkın kâr elde eden **Apple** oldu. —*BRİAN O'KEEFE*

SIRA 2017	2016			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2016 yılına göre değişim (%)
169	169	ROCHE GROUP [†]	İSVİÇRE	56,634.2	6.0
170	206	ANHEUSER-BUSCH INBEV [†]	BELÇİKA	56,444.0[E]	23.0
171	163	ING GROUP [†]	HOLLANDA	56,347.3	1.9
172	49	LEGAL & GENERAL GROUP [†]	İNGİLTERE	55,999.4[¶]	(46.8)
173	182	LOUIS DREYFUS [†]	HOLLANDA	55,440.0[¶]	11.2
174	179	SYSCO [9]	ABD	55,371.1	9.9
175	151	BANCO DO BRASIL [†,G]	BREZİLYA	55,268.6	(4.9)
176	161	WALT DISNEY [5]	ABD	55,137.0	(0.9)
177	164	MITSUBISHI UFJ FINANCIAL GROUP [4]	JAPONYA	54,768.8	(0.8)
178	201	LG ELECTRONICS [†]	GÜNEY KORE	54,314.2	13.8
179	167	SEVEN & I HOLDINGS [14]	JAPONYA	54,217.1	0.7
180	176	AMÉRICA MÓVIL [†]	MEKSİKA	54,006.0	3.5
181	261	JD.COM [§,18]	ÇİN	53,964.5[¶]	37.8
182	190	POWERCHINA [G]	ÇİN	53,870.1	10.2
183	166	HUMANA	ABD	53,767.0	(1.1)
184	208	POSCO [†]	GÜNEY KORE	53,244.3	16.7
185	159	SHANDONG WEIQIAO PIONEERING GROUP	ÇİN	53,203.0	(5.3)
186	185	TOKYO ELECTRIC POWER [G,4]	JAPONYA	52,809.1	6.8
187	173	PFIZER	ABD	52,546.0	(0.5)
188	177	KOREA ELECTRIC POWER [†,G]	GÜNEY KORE	52,491.5	1.9
189	121	LLOYDS BANKING GROUP [†]	İNGİLTERE	52,422.4	(19.6)
190	194	HP [19]	ABD	52,056.0	7.9
191	184	PETRONAS [†,G]	MALEZYA	52,027.7[E]	5.2
192	202	SUMITOMO MITSUI FINANCIAL GROUP [4]	JAPONYA	52,026.0	9.8
193	174	BAYER [†]	ALMANYA	51,933.1[¶]	(1.2)
194	199	SINOPHARM [G]	ÇİN	51,844.4	8.4
195	198	WESFARMERS [†,9]	AVUSTRALYA	51,599.7	7.5
196	197	FINATIS [†]	FRANSA	51,578.0[¶]	7.1
197	•	OIL & NATURAL GAS [G,4,20]	HİNDİSTAN	51,219.3[E]	156.9
198	228	NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL [4]	JAPONYA	51,163.9	19.7
199	191	JBS [†]	BREZİLYA	51,117.6	4.7
200	178	LOCKHEED MARTIN	ABD	51,048.0	0.8
201	200	CNP ASSURANCES [†]	FRANSA	50,737.4	6.1
202	238	GUANGZHOU AUTOMOBILE INDUSTRY GROUP [G]	ÇİN	50,322.7	21.1
203	186	NOVARTIS [†]	İSVİÇRE	50,135.0	1.4
204	215	ITOCHU [†,4]	JAPONYA	49,732.4	11.4
205	232	SBERBANK [†,G]	RUSYA	49,697.5	17.9
206	213	CONTINENTAL [†]	ALMANYA	49,608.2	10.6
207	175	AMERICAN INTERNATIONAL GROUP	ABD	49,520.0	(5.4)
208	234	CHRISTIAN DIOR [†,21]	FRANSA	49,221.0	16.9
209	193	TOKIO MARINE HOLDINGS [4]	JAPONYA	48,731.0	0.9
210	244	CENTENE	ABD	48,572.0	19.3

SIRA 2017	2016			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2016 yılına göre değişim (%)
211	212	DEUTSCHE BAHN [†,G]	ALMANYA	48,124.2	7.3
212	187	CISCO SYSTEMS [22]	ABD	48,005.0	(2.5)
213	216	CHINA MERCHANTS BANK [†]	ÇİN	47,950.7	7.6
214	195	RWE [†]	ALMANYA	47,832.3	(0.8)
215	214	HCA HEALTHCARE [23]	ABD	47,653.0	6.5
216	217	STATE BANK OF INDIA [G,4]	HİNDİSTAN	47,551.1	6.8
217	275	ENERGY TRANSFER EQUITY [P]	ABD	47,487.0[¶]	26.6
218	224	THYSSENKRUPP [†,5]	ALMANYA	47,388.6[¶]	8.7
219	209	KIA MOTORS [†]	GÜNEY KORE	47,360.3	4.3
220	252	CHINA PACIFIC INSURANCE (GROUP)	ÇİN	47,318.8	17.7
221	188	MS&AD INSURANCE GROUP HOLDINGS [4]	JAPONYA	47,094.9	(4.4)
222	248	ALUMINUM CORP. OF CHINA [G]	ÇİN	46,683.5	15.9
223	189	DEUTSCHE BANK [†]	ALMANYA	46,511.2	(4.8)
224	223	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA [†]	İSPANYA	46,507.8	6.4
225	210	ORANGE [†]	FRANSA	46,324.1	2.4
226	227	VINCI [†]	FRANSA	46,301.5	8.3
227	245	SHANGHAI PUDONG DEVELOPMENT BANK [†]	ÇİN	46,295.2	13.8
228	218	WOOLWORTHS GROUP [†,9]	AVUSTRALYA	46,178.9[¶]	5.1
229	236	DENSO [†,4]	JAPONYA	46,106.1	10.4
230	338	CHINA EVERGRANDE GROUP [†,18]	ÇİN	46,018.6	44.6
231	225	SAINT-GOBAIN [†]	FRANSA	46,001.7	6.4
232	247	TATA MOTORS [4]	HİNDİSTAN	45,841.7[E]	13.7
233	229	BUNGE [§,24]	ABD	45,794.0	7.3
234	372	SHANDONG ENERGY GROUP [G]	ÇİN	45,649.5	55.8
235	268	HENGLI GROUP	ÇİN	45,562.8	20.3
236	219	KDDI [†,4]	JAPONYA	45,507.6	3.8
237	230	INDUSTRIAL BANK	ÇİN	45,491.0	6.7
238	264	CATERPILLAR	ABD	45,462.0	18.0
239	221	HBIS GROUP [G]	ÇİN	45,390.2	3.7
240	226	LENOVO GROUP [†,4]	ÇİN	45,349.9	5.4
241	250	MANULIFE FINANCIAL [†]	KANADA	44,941.1	11.7
242	101	CHINA SOUTH INDUSTRIES GROUP [G]	ÇİN	44,785.4	(37.1)
243	259	CHINA NATIONAL BUILDING MATERIAL GROUP [G]	ÇİN	44,701.2	13.7
244	246	HANWHA [†]	GÜNEY KORE	44,590.3	9.8
245	233	CHINA SHIPBUILDING INDUSTRY [G]	ÇİN	44,431.0	5.4
246	249	MITSUI [†,4]	JAPONYA	44,155.3	9.6
247	254	NATIONWIDE	ABD	43,939.9	9.6
248	239	WILMAR INTERNATIONAL	SİNGAPUR	43,846.3	5.9
249	267	MORGAN STANLEY	ABD	43,642.0	15.0
250	282	SUMITOMO [†,4]	JAPONYA	43,570.2	18.1
251	251	CHINA MINSHENG BANKING [†]	ÇİN	43,297.5	7.6
252	277	GREENLAND HOLDING GROUP	ÇİN	42,970.1	15.4

TANIMLAMALAR, AÇIKLAMALAR VE DİPNOTLAR: SAYFA 204-205





SIRA 2017	2016			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2016 yılına göre değişim (%)
253	289	PERTAMINA [G]	HİNDİSTAN	42,959.3[E]	17.7
254	231	E.ON [†]	ALMANYA	42,794.7	1.4
255	265	LIBERTY MUTUAL INSURANCE GROUP	ABD	42,687.0[¶]	11.4
256	334	SINOMACH [G]	ÇİN	42,638.1	32.3
257	220	SWISS RE [§]	İSVİÇRE	42,487.0	(3.0)
258	243	NEW YORK LIFE INSURANCE	ABD	42,296.0	3.7
259	271	GOLDMAN SACHS GROUP	ABD	42,254.0	12.0
260	253	AMERICAN AIRLINES GROUP	ABD	42,207.0	5.0
261	258	BEST BUY [2]	ABD	42,151.0	7.0
262	306	REPSOL [†]	İSPANYA	41,862.5[E]	21.4
263	256	CIGNA	ABD	41,616.0	4.9
264	376	CHARTER COMMUNICATIONS	ABD	41,581.0	43.4
265	269	SSE [†,4]	İNGİLTERE	41,382.8	9.4
266	257	DELTA AIR LINES	ABD	41,244.0	4.0
267	343	ZHEJIANG GEELY HOLDING GROUP	ÇİN	41,171.9	31.0
268	263	ZF FRIEDRICHSHAFEN [†]	ALMANYA	41,080.2	5.6
269	•	METRO [†,5,25]	ALMANYA	40,957.2	—
270	348	WUCHAN ZHONGDA GROUP [G]	ÇİN	40,928.6	31.2
271	240	SANOFI [†]	FRANSA	40,809.7	(1.4)
272	441	BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT [†]	KANADA	40,786.0	67.1
273	241	CHINA UNITED NETWORK COMMUNICATIONS [G]	ÇİN	40,663.5	(1.5)
274	393	FACEBOOK	ABD	40,653.0	47.1
275	260	HONEYWELL INTERNATIONAL	ABD	40,534.0	3.1
276	255	MERCK	ABD	40,122.0	0.8
277	303	LUFTHANSA GROUP [†]	ALMANYA	40,105.2	14.6
278	316	RIO TINTO GROUP [†]	İNGİLTERE	40,030.0	18.5
279	262	MITSUBISHI ELECTRIC [§,4]	JAPONYA	39,994.9	2.2
280	•	CHINA MERCHANTS GROUP [G]	ÇİN	39,970.8	24.2
281	299	SABIC [†,G]	SUUDİARABİSTAN	39,939.1	4.7
282	266	POWER CORP. OF CANADA [†]	KANADA	39,493.2	3.2
283	279	JARDINE MATHESON [†,26]	ÇİN	39,456.0	6.5
284	281	ACS [†]	İSPANYA	39,337.8	6.3
285	296	PEGATRON [†]	TAYVAN	39,237.6	9.3
286	301	VOLVO [†]	İSVEÇ	39,171.9	11.1
287	290	MAGNA INTERNATIONAL [§]	KANADA	38,946.0	6.9
288	326	SHAANXI YANCHANG PETROLEUM (GROUP) [G]	ÇİN	38,897.8[E]	19.1
289	274	CHINA HUANENG GROUP [G]	ÇİN	38,872.0[¶]	3.5
290	273	GLAXOSMITHKLINE [†]	İNGİLTERE	38,867.8	3.3
291	302	TALANX [†]	ALMANYA	38,602.6	10.0
292	304	ROYAL BANK OF CANADA [†,19]	KANADA	38,551.2	10.4
293	288	ALLSTATE	ABD	38,524.0	5.4
294	337	SHAANXI COAL & CHEMICAL INDUSTRY [G]	ÇİN	38,482.6	20.5

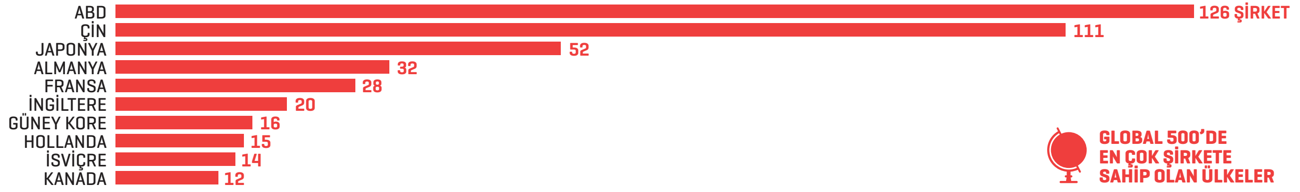
SIRA 2017	2016			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2016 yılına göre değişim (%)
295	383	AIA GROUP [†,27]	ÇİN	38,330.0	35.9
296	350	BHP BILLITON [†,9]	AVUSTRALYA	38,285.0	23.9
297	283	TYSON FOODS [5]	ABD	38,260.0	3.7
298	335	FRESENIUS [†,P]	ALMANYA	38,196.8	17.2
299	311	ALIMENTATION COUCHE-TARD [†,28]	KANADA	37,904.5[E]	11.0
300	462	ALIBABA GROUP HOLDING [§,4,18]	ÇİN	37,770.8	60.6
301	287	UNITED CONTINENTAL HOLDINGS	ABD	37,736.0	3.2
302	280	ORACLE [17]	ABD	37,728.0	1.8
303	310	J. SAINSBURY [†,4]	İNGİLTERE	37,711.3	10.4
304	285	POSTE ITALIANE [†,G]	İTALYA	37,695.2	2.9
305	298	MAERSK GROUP [†]	DANİMARKA	37,500.0[¶]	5.7
306	291	UBS GROUP [†]	İSVİÇRE	37,317.3	3.0
307	300	BOUYGUES [†]	FRANSA	37,259.0	5.6
308	293	GEORGE WESTON [†]	KANADA	37,211.6	2.8
309	297	MEIJI YASUDA LIFE INSURANCE [4]	JAPONYA	37,159.7	3.9
310	309	EDEKA ZENTRALE [C,29]	ALMANYA	37,125.4	8.6
311	294	MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES [4]	JAPONYA	37,103.2	2.7
312	341	CHINA POLY GROUP [G]	ÇİN	37,001.9	17.4
313	237	FUJITSU [†,4]	JAPONYA	36,990.9	(11.1)
314	360	BHARAT PETROLEUM [G,4]	HİNDİSTAN	36,851.1[E]	21.6
315	412	TECH DATA [2]	ABD	36,775.0	40.2
316	305	ACCENTURE [§,10]	İRLANDA	36,765.5	5.7
317	347	CANON [§]	JAPONYA	36,388.4	16.4
318	286	CENTRICA [†]	İNGİLTERE	36,082.7	(1.4)
319	278	TIAA	ABD	36,025.3	(2.9)
320	317	SNCF MOBILITÉS [†,G]	FRANSA	35,880.4	6.3
321	321	TJX [2]	ABD	35,864.7	8.1
322	329	CHINA EVERBRIGHT GROUP [G]	ÇİN	35,840.2	10.4
323	450	MIDEA GROUP	ÇİN	35,794.2	48.8
324	292	INTESA SANPAOLO [†]	İTALYA	35,751.9	(1.3)
325	370	VALE [†]	BREZİLYA	35,713.0[¶]	21.6
326	•	TOSHIBA [§,4]	JAPONYA	35,630.0	(20.7)
327	315	AMERICAN EXPRESS	ABD	35,583.0	5.2
328	235	COCA-COLA	ABD	35,410.0	(15.4)
329	324	AISIN SEIKI [†,4]	JAPONYA	35,281.1	7.3
330	332	IBERDROLA [†]	İSPANYA	35,240.4	9.1
331	478	TENCENT HOLDINGS [†,18]	ÇİN	35,178.8	53.8
332	307	CHINA VANKE [†]	ÇİN	35,117.4	1.9
333	312	CHINA ENERGY ENGINEERING GROUP [G]	ÇİN	35,048.3	3.3
334	308	PUBLIX SUPER MARKETS	ABD	34,836.8	1.6
335	366	CHINA COSCO SHIPPING [G]	ÇİN	34,667.8	16.6
336	284	BARCLAYS [†]	İNGİLTERE	34,506.6	(6.2)

337-500 / 500

ABD hâlâ Global 500'ün hakim gücü konumunda olsa da, Çin'in hızla arkasından yetiştiği gözleniyor. Bu arada, Çin iki şirket daha ekleyerek toplamda 111'e çıktı; oysa on yıl önce yalnızca 29 şirketle listede yer alıyordu. Dünyanın üçüncü büyük ekonomisi olan Japonya toplamı 51'den 52'ye çıkarıp, uzun süreli gerileme trendini tersine çevirmiş oldu. Listede on beş yıl önce 88 Japon şirketi vardı. Brexit'le gündemde olan İngiltere ise bir önceki yıla göre listede üç şirket kaybetti. —*B.O.*

SIRA 2017	2016			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2016 yılına göre değişim (%)
337	351	TORONTO-DOMINION BANK [†,19]	KANADA	34,500.6	11.8
338	374	LYONDELLBASELL INDUSTRIES [§]	HOLLANDA	34,484.0	18.2
339	205	NOBLE GROUP [†,26]	ÇİN	34,420.8[¶]	(26.0)
340	331	NIKE [17]	ABD	34,350.0	6.1
341	314	ABB [§]	İSVİÇRE	34,312.0	1.4
342	330	DAIWA HOUSE INDUSTRY [4]	JAPONYA	34,261.7	5.7
343	336	CHINA AEROSPACE SCIENCE & TECHNOLOGY [G]	ÇİN	34,253.6	6.7
344	453	ANDEAVOR [30]	ABD	34,204.0[E]	42.5
345	416	ENBRIDGE [§]	KANADA	34,195.7	31.2
346	355	CHINA AEROSPACE SCIENCE & INDUSTRY [G]	ÇİN	34,073.0	11.4
347	340	SOMPO HOLDINGS [4]	JAPONYA	34,027.5	7.8
348	373	SUZUKI MOTOR [4]	JAPONYA	33,911.7	15.9
349	333	COMMONWEALTH BANK OF AUSTRALIA [†,9]	AVUSTRALYA	33,886.9	5.0
350	242	SUMITOMO LIFE INSURANCE [4]	JAPONYA	33,820.7	(17.4)
351	402	WORLD FUEL SERVICES	ABD	33,695.5	24.7
352	349	MITSUBISHI CHEMICAL HOLDINGS [†,4]	JAPONYA	33,615.5	7.9
353	467	COUNTRY GARDEN HOLDINGS [†,18]	ÇİN	33,572.0	45.7
354	390	QUANTA COMPUTER [†]	TAYVAN	33,563.8	21.1
355	327	DZ BANK [†,C]	ALMANYA	33,562.8	2.8
356	344	EXELON	ABD	33,531.0	6.9
357	270	MASSACHUSETTS MUTUAL LIFE INSURANCE	ABD	33,495.4	(11.4)
358	356	JFE HOLDINGS [4]	JAPONYA	33,202.2	8.7
359	320	JIZHONG ENERGY GROUP [G]	ÇİN	33,187.8	(0.5)
360	494	XIAMEN ITG HOLDING GROUP [G]	ÇİN	32,901.6	50.0
361	•	CEDAR HOLDINGS GROUP	ÇİN	32,711.5	38.4
362	488	XIAMEN C&D [G]	ÇİN	32,588.4	47.2
363	444	CONOCOPHILLIPS	ABD	32,584.0	33.8
364	365	JIANGSU SHAGANG GROUP	ÇİN	32,560.5	9.0
365	353	BRIDGESTONE	JAPONYA	32,494.6	5.9
366	342	CHUBB [§]	İSVİÇRE	32,243.0	2.5
367	357	MIZUHO FINANCIAL GROUP [4]	JAPONYA	32,141.8	5.8
368	369	TAIWAN SEMICONDUCTOR MANUFACTURING [†]	TAYVAN	32,126.4	9.3
369	362	CHINA ELECTRONICS [G]	ÇİN	31,990.4	6.6
370	339	JIANGXI COPPER [G]	ÇİN	31,964.1	0.9
371	439	CHINA NATIONAL AVIATION FUEL GROUP [G]	ÇİN	31,942.2	29.9
372	359	CHS [C,10]	ABD	31,934.8	5.2
373	354	CREDIT SUISSE GROUP [§]	İSVİÇRE	31,900.3	4.3
374	319	CK HUTCHISON HOLDINGS [†,31]	ÇİN	31,892.4	(4.7)
375	•	XIAMEN XIANGYU GROUP [G]	ÇİN	31,676.4	69.8
376	361	3M	ABD	31,657.0	5.1
377	346	BT GROUP [†,4]	İNGİLTERE	31,438.9	0.3
378	367	MAZDA MOTOR [4]	JAPONYA	31,355.7	5.7
379	371	TIME WARNER [32]	ABD	31,271.0	6.7
380	323	HYUNDAI MOBIS [†]	GÜNEY KORE	31,090.6	(5.7)
381	322	XINXING CATHAY INTERNATIONAL GROUP [G]	ÇİN	31,078.2	(6.3)
382	363	CRH [†]	İRLANDA	31,069.4[¶]	3.7
383	345	GENERAL DYNAMICS	ABD	30,973.0	(1.2)
384	352	SUBARU [4]	JAPONYA	30,734.7	0.1
385	318	CRRC [†,G]	ÇİN	30,634.1	(9.2)
386	388	SCHLUMBERGER [§,33]	ABD	30,440.0	9.5
387	325	RITE AID [14]	ABD	30,215.4[¶]	(8.0)
388	400	CHINA ELECTRONICS TECHNOLOGY GROUP [G]	ÇİN	30,175.5	10.6
389	272	JOHNSON CONTROLS INTERNATIONAL [§,5]	İRLANDA	30,172.0	(19.9)
390	401	UNITED SERVICES AUTOMOBILE ASSN.	ABD	30,015.8	10.6
391	395	CAPITAL ONE FINANCIAL	ABD	29,999.0	9.0
392	379	L'ORÉAL [†]	FRANSA	29,925.8[¶]	4.7
393	364	CHINA STATE SHIPBUILDING [G]	ÇİN	29,796.9	(0.3)
394	407	DEERE [19]	ABD	29,737.7	11.6
395	368	STATE POWER INVESTMENT [G]	ÇİN	29,726.5	0.8
396	377	MEDTRONIC [§,28]	İRLANDA	29,710.0	3.0
397	382	CHINA HUADIAN [G]	ÇİN	29,611.8	5.0
398	423	IDEMITSU KOSAN [4]	JAPONYA	29,605.5[E]	14.4
399	•	YANKUANG GROUP [G]	ÇİN	29,473.5	40.1
400	•	INTL FCSTONE [5,34]	ABD	29,423.6	99.4
401	378	NORTHWESTERN MUTUAL	ABD	29,331.0	1.8
402	328	UNICREDIT GROUP [†]	İTALYA	29,257.2[¶]	(10.1)
403	469	ENTERPRISE PRODUCTS PARTNERS [P]	ABD	29,241.5	27.0
404	458	COMPAL ELECTRONICS [†]	TAYVAN	29,175.2	22.7
405	295	RAJESH EXPORTS [4]	HİNDİSTAN	29,124.9	(19.4)
406	386	AIR FRANCE-KLM GROUP [†]	FRANSA	29,064.1	4.1
407	394	TRAVELERS COS.	ABD	28,902.0	4.6
408	428	INDITEX [†,2]	İSPANYA	28,887.2	12.3
409	181	HEWLETT PACKARD ENTERPRISE [19,35]	ABD	28,871.0	(42.4)
410	411	CATHAY LIFE INSURANCE [†]	TAYVAN	28,804.5	9.6
411	406	PHILIP MORRIS INTERNATIONAL	ABD	28,748.0[E]	7.7
412	392	COOP GROUP [C]	İSVİÇRE	28,600.6	3.4
413	387	COMPASS GROUP [†,5]	İNGİLTERE	28,577.6	2.7
414	391	WESTPAC BANKING [†,5]	AVUSTRALYA	28,564.5	3.1
415	385	MIGROS GROUP [C]	İSVİÇRE	28,518.3	1.3
416	396	TWENTY-FIRST CENTURY FOX [9]	ABD	28,500.0	4.3
417	403	PHOENIX PHARMA [†,2,36]	ALMANYA	28,401.3	5.3
418	381	MEDIPAL HOLDINGS [4]	JAPONYA	28,397.8	0.4
419	404	VEOLIA ENVIRONNEMENT [†]	FRANSA	28,320.8	5.0
420	389	KANSAI ELECTRIC POWER [4]	JAPONYA	28,283.4	1.8

TANIMLAMALAR, AÇIKLAMALAR VE DİPNOTLAR: SAYFA 204-205





GLOBAL 500'DE EN ÇOK ŞİRKETE SAHİP OLAN ÜLKELER

SIRA 2017	2016			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2016 yılına göre değişim (%)
421	413	SAMSUNG LIFE INSURANCE[†]	GÜNEY KORE	28,272.5	7.8
422	429	ABBVIE	ABD	28,216.0	10.1
423	375	ROYAL PHILIPS[†]	HOLLANDA	28,071.1[¶]	(3.2)
424	399	SCHNEIDER ELECTRIC[†]	FRANSA	27,890.7	2.1
425	420	SUMITOMO ELECTRIC INDUSTRIES[4]	JAPONYA	27,819.6	7.1
426	446	DANONE[†]	FRANSA	27,816.3	14.6
427	485	SUNING.COM GROUP[37]	ÇİN	27,805.7	24.3
428	•	ANSTEEL GROUP[G]	ÇİN	27,792.0	32.6
429	417	GAS NATURAL FENOSA[†]	İSPANYA	27,652.9[¶]	6.1
430	424	BANK OF NOVA SCOTIA[†,19]	KANADA	27,554.5	6.7
431	•	SHOUGANG GROUP[G]	ÇİN	27,488.7	35.4
432	•	WISTRON[†]	TAYVAN	27,480.0	34.3
433	•	ABBOTT LABORATORIES	ABD	27,390.0	31.3
434	427	LA POSTE[†,G]	FRANSA	27,177.2	5.5
435	463	KOÇ HOLDING[†]	TÜRKİYE	27,108.4	15.6
436	•	CPC[†,G]	TAYVAN	27,105.5[E]	26.6
437	464	PROGRESSIVE	ABD	26,839.0	14.5
438	486	GS CALTEX[†]	GÜNEY KORE	26,821.2[E]	20.8
439	426	MAPFRE GROUP[†]	İSPANYA	26,817.2	4.0
440	456	ARROW ELECTRONICS	ABD	26,812.5	12.5
441	434	ADECCO GROUP[§]	İSVİÇRE	26,669.9	6.2
442	•	SK HYNIX[†]	GÜNEY KORE	26,636.3	79.7
443	408	EAST JAPAN RAILWAY[4]	JAPONYA	26,627.4	0.2
444	398	LAFARGEHOLCIM[†]	İSVİÇRE	26,545.3	(2.8)
445	473	ALTICE[†]	HOLLANDA	26,489.3	15.4
446	443	SAP[†]	ALMANYA	26,445.6	8.4
447	474	ONEX[†]	KANADA	26,290.0[¶]	14.6
448	418	AUSTRALIA & NEW ZEALAND BANKING GROUP[†,5]	AVUSTRALYA	26,282.7	1.0
449	•	ANGLO AMERICAN[†]	İNGİLTERE	26,243.0	22.8
450	477	RANDSTAD HOLDING[†]	HOLLANDA	26,233.5	14.7
451	410	KRAFT HEINZ	ABD	26,232.0	(1.0)
452	•	PLAINS GP HOLDINGS[P]	ABD	26,223.0	29.9
453	•	BRITISH AMERICAN TOBACCO[†]	İNGİLTERE	26,128.2[E]	31.2
454	•	CFE[†,G]	MEKSİKA	26,108.3	38.6
455	358	GILEAD SCIENCES	ABD	26,107.0	(14.1)
456	495	XINJIANG GUANGHUI INDUSTRY INVESTMENT	ÇİN	26,106.0	19.1
457	415	NOKIA[†]	FİNLANDİYA	26,091.7	(0.2)
458	447	SAMSUNG C&T[†]	GÜNEY KORE	25,901.7	7.0
459	421	MONDELEZ INTERNATIONAL	ABD	25,896.0	(0.1)
460	435	INTERNATIONAL AIRLINES GROUP[†,38]	İNGİLTERE	25,894.4	3.8
461	440	NORTHROP GRUMMAN	ABD	25,803.0	5.3
462	451	CHUBU ELECTRIC POWER[4]	JAPONYA	25,753.2	7.2
463	437	NEC[†,4]	JAPONYA	25,673.3	4.4
464	459	YANGO LONGKING GROUP[39]	ÇİN	25,605.1	8.2
465	•	CHINA TAIPING INSURANCE GROUP[G]	ÇİN	25,597.5	18.6
466	455	FLEX[§,4]	SİNGAPUR	25,441.3	6.6
467	449	RAYTHEON	ABD	25,348.0	5.3
468	454	CHINA DATANG[G]	ÇİN	25,299.2	6.0
469	•	PKN ORLEN GROUP[†]	POLONYA	25,256.1[E]	25.2
470	487	ULTRAPAR HOLDINGS[†]	BREZİLYA	25,064.6	13.1
471	•	KB FINANCIAL GROUP[†]	GÜNEY KORE	25,052.4	56.4
472	409	ACHMEA[†]	HOLLANDA	24,872.0	(6.1)
473	425	MACY'S[2]	ABD	24,837.0	(3.7)
474	480	EMIRATES GROUP[†,G,4]	BAE	24,836.9	8.9
475	468	HEINEKEN HOLDING[†]	HOLLANDA	24,831.4[E]	7.8
476	•	SUNCOR ENERGY[†]	KANADA	24,793.4[E]	21.9
477	•	ENERGIE BADEN-WÜRTTEMBERG[†]	ALMANYA	24,769.4	15.6
478	466	MICHELIN[†]	FRANSA	24,753.7	7.1
479	•	FUBON FINANCIAL HOLDING[†]	TAYVAN	24,688.3	11.0
480	•	ADIDAS[†]	ALMANYA	24,669.1[¶]	15.6
481	476	SHANXI JINCHENG ANTHRACITE COAL MINING[G]	ÇİN	24,658.7	7.8
482	457	HERAEUS HOLDING[†]	ALMANYA	24,622.3	3.5
483	479	LG DISPLAY[†]	GÜNEY KORE	24,584.6	7.6
484	•	DXC TECHNOLOGY[4,40]	ABD	24,556.0	222.8
485	405	NATIONAL AUSTRALIA BANK[†,5]	AVUSTRALYA	24,549.8	(8.9)
486	123	CECONOMY[†,5,41]	ALMANYA	24,432.1	(62.3)
487	•	FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO[†]	MEKSİKA	24,340.8[E]	13.8
488	475	US FOODS HOLDING	ABD	24,147.2	5.4
489	•	TAIKANG INSURANCE GROUP	ÇİN	24,058.3	27.8
490	481	U.S. BANCORP	ABD	23,996.0	5.5
491	•	BOEHRINGER INGELHEIM	ALMANYA	23,888.0	17.6
492	472	RABOBANK GROUP[†,C]	HOLLANDA	23,812.4	(6.6)
493	•	CJ CORP.[†]	GÜNEY KORE	23,795.8	15.3
494	445	YANGQUAN COAL INDUSTRY GROUP[G]	ÇİN	23,792.8	(2.0)
495	448	SHANXI LUAN MINING GROUP[G]	ÇİN	23,784.5	(1.3)
496	•	HENAN ENERGY & CHEMICAL[G]	ÇİN	23,699.4	26.9
497	430	DATONG COAL MINE GROUP[G]	ÇİN	23,697.5	(7.5)
498	452	BAE SYSTEMS[†]	İNGİLTERE	23,591.6	(1.7)
499	•	QINGDAO HAIER	ÇİN	23,563.2	31.5
500	419	ERICSSON[†]	İSVEÇ	23,556.3	(9.4)
		TOPLAM		29,996,749.2	

NOTLAR

TANIMLAR VE AÇIKLAMALAR

METODOLOJİ

Şirketler 31 Mart 2018'de ya da daha önce sona eren mali yıldaki toplam satış gelirlerine göre sıralanmıştır. Listedeki tüm şirketlerin mali verilerini yayımlamış ve rakamlarını bütünüyle ya da kısmen bir kamu kurumuna bildirmiş olması gerekmektedir. Rakamlar bildirildiği gibidir ve karşılaştırmalar da bir önceki yıl bildirilmiş olan orijinal rakamlarla yapılmıştır. Fortune muhasebede yapılan değişikliklerden dolayı bir önceki yılın rakamlarını yeniden bildirmez.

SATIŞ GELİRİ

Satış geliri rakamları, bağlı kuruluşların konsolide gelirini ve elden çıkarılan faaliyetlerin bildirilen gelirini içerir ama dolaylı vergiyi kapsamaz. Bankalar için satış geliri, brüt faiz geliri ve brüt faiz dışı gelirin toplamıdır. Sigorta şirketleri için satış geliri, prim ve yıllık geliri, yatırım gelirini, realize edilmiş sermaye kazancı ya da zararını ve diğer gelirleri içerir ama mevduatı kapsamaz. ABD menşeli olmayan şirketlerin gelir rakamları, her bir şirketin mali yılındaki ortalama döviz kuru üzerinden ABD dolarına çevrilmiştir (mali yıl, aksi belirtilmedikçe 31 Aralık 2017'de sona erer.)

KADRO

Bu yılki Fortune Global 500 listesi, liste editörü Scott DeCarlo yönetiminde hazırlandı. Mali beyanlar ve yıllık raporlar muhabir Douglas Elam, muhasebe uzmanı Rhona Altschuler ve piyasa editörü Kathleen Smyth tarafından gözden geçirildi. Zhang Dan Çinli şirketlerle ilgili rakamları verdi. Fortune'un İş Enformasyon Veri Tabanı Yöneticisi Scott Shield teknik destek sağladı. Veri doğrulama sürecine S&P Global Market Intelligence ve Thomson Reuters katkıda bulundu.

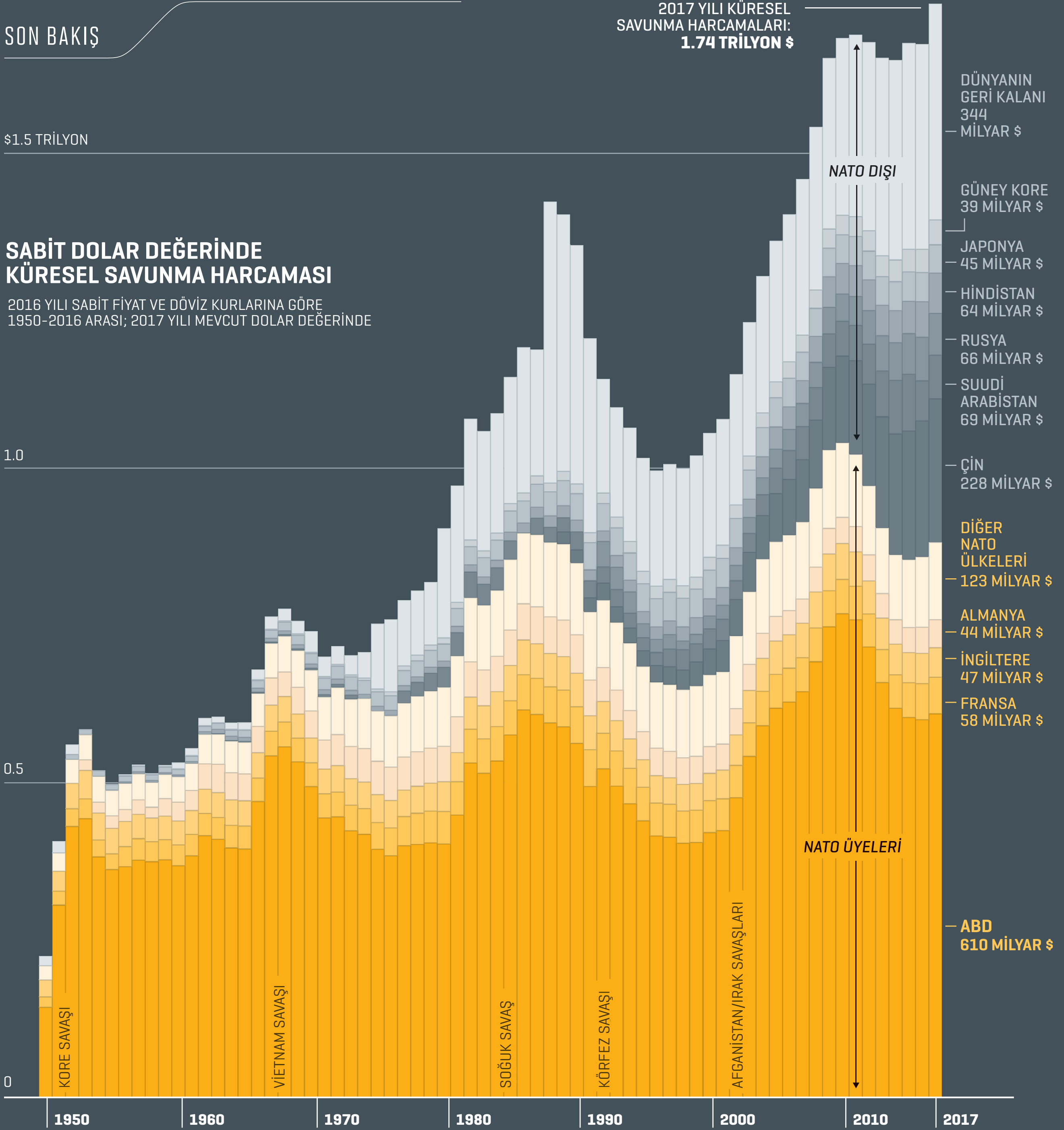
DİPNOTLAR

† Rakamlar Uluslararası Muhasebe Standartları'na göre hazırlanmıştır.
§ Rakamlar ABD Genel Olarak Kabul Edilmiş Muhasebe İlkeleri'ne göre hazırlanmıştır.
¶ Durdurulan faaliyetlerden elde edilen geliri kapsar.
K Kooperatif.
D Dolaylı vergi düşülmüştür.
K Yüzde 50 ya da daha fazlası kamuya ait.
O Ortaklık

1 Wal-Mart Stores olan adını 1 Şubat 2018'de değiştirdi.
2 Rakamlar 31 Ocak 2018'de sona eren mali yıla aittir.
3 Şirketin tüzel varlığı İngiltere'dedir. Merkez yönetim ofisi Hollanda'da yer almaktadır.
4 Rakamlar 31 Mart 2018'de sona eren mali yıla aittir.
5 Rakamlar 30 Eylül 2017'de sona eren mali yıla aittir.
5 Şirketin tüzel varlığı Jersey'dedir. Yönetici ofisleri İsviçre'dedir.
6 Rakamlar 30 Haziran 2016'da sona eren mali yıla aittir.
7 28 Ağustos 2017'de Whole Foods Market'ı (2016 yılı sırası:26) satın aldı.
8 14 Haziran 2018'de Time Warner'ı (2017 yılı sırası: 379) satın aldı.
9 Rakamlar 30 Haziran 2017'de sona eren mali yıla aittir.
10 Rakamlar 31 Ağustos 2017'de sona eren mali yıla aittir.
11 Şirketin tercihli hisseleri ABD Hazinesi'ne aittir; Hazine aynı zamanda genel hisselerin yüzde 79,9'unu satın alma hakkına sahiptir.
12 China Resources National olan adını 30 Aralık 2017'de değiştirdi.
13 China Guodian'ı (2016 yılı sırası: 397) satın aldı ve 22 Kasım 2017'de, Shenhua Group olan adını değiştirdi.
14 Rakamlar 28 Şubat 2018'de sona eren mali yıla aittir.
15 31 Ağustos 2017'de Dow Chemical DuPont'la (2016 yılı sırası: 438) birleşerek holding şirketini kurdu. Bir önceki yılın rakamları ve sırası, ödemeyi yapan şirket olan Dow Chemical'a aittir.
16 Statoil olan adını 15 Mayıs 2018'de değiştirdi.
17 Rakamlar 31 Mayıs 2017'de sona eren mali yıla aittir.
18 Şirketin tüzel varlığı Cayman Adaları'ndadır. Merkez ofisler Çin'dedir.
19 Rakamlar 31 Ocak 2017'de sona eren mali yıla aittir.
20 Hindustan Petroleum'da (2016 yılı sırası: 384) hükümetin yüzde 51,1 oranındaki hissesini 31 Ocak 2018'de satın aldı. Hindustan "ortak bilanço" muhasebe yöntemine göre konsolide bir bağlı kuruluştur.
21 Haziran olan mali yıl sonunu Aralık olarak değiştirdi. 30 Haziran 2016'da sona eren mali yılla karşılaştırma yapıldı.
22 Rakamlar 31 Temmuz 2017'de sona eren mali yıla aittir.
23 HCA Holdings olan adını 8 Mayıs 2017'de değiştirdi.
24 Şirketin tüzel varlığı Bermuda'dadır. Merkez ofisi ABD'dedir.
25 12 Temmuz 2017'de Ceconomy'den (2017 yılı sırası: 486) ayrıldı ve Metro Wholesale & Food Specialist olan adını değiştirdi.
26 Şirketin tüzel varlığı Bermuda'dadır. Merkez ofisi Hong Kong'dadır.
27 Rakamlar 30 Kasım 2017'de sona eren mali yıla aittir.
28 Rakamlar 30 Nisan 2017'de sona eren mali yıla aittir.
29 Rakamlar üyeler dahil bütün kooperatifin operasyonlarını kapsıyor.
30 Tesoro olan adını 1 Ağustos 2017'de değiştirdi.
31 Şirketin tüzel varlığı Cayman Adaları'ndadır. Merkez ofisi Hong Kong'dadır.
32 14 Haziran 2018'de AT&T (2017 yılı sırası: 20) tarafından satın alındı.
33 Şirketin tüzel varlığı Curaçao'dadır. Merkez ofisi ABD'dedir.
34 Şirket fiziki emteanın satışını toptan olarak bildirmektedir.
35 1 Nisan 2017'de DXC Technology'yi (2017 yılı sırası: 484) elden çıkardı.
36 18 Ekim 2017'de yeni bir holding olarak yeniden organize oldu.
37 Suning Commerce Group olan adını 7 Şubat 2018'de değiştirdi.
38 Şirketin tüzel varlığı İspanya'dadır. Merkez ofisi İngiltere'dedir.
39 Yango Financial Holding Group olan adını 16 Nisan 2018'de değiştirdi.
40 HPE'nin (2017 yılı sırası: 409) kurumsal hizmet işini elden çıkarıp, 1 Nisan 2017'de Computer Sciences'la tersine birleşmesiyle ortaya çıktı.
41 12 Temmuz 2017'de "yeni" Metro'yu (2017 yılı sırası: 269) elden çıkardı ve Metro olan adını değiştirdi.

Şirket	Ülke	Global 500 Sıra
ABB	İSVİÇRE	341
ABBOTT LABORATORIES	ABD	433
ABBVIE	ABD	422
ACCENTURE	İRLANDA	316
ACHMEA	HOLLANDA	472
ACS	İSPANYA	284
ADECCO GROUP	İSVİÇRE	441
ADIDAS	ALMANYA	480
AEGON	HOLLANDA	139
AEON	JAPONYA	103
AETNA	ABD	154
AGRICULTURAL BANK OF CHINA	ÇİN	40
AIA GROUP	ÇİN	295
AIRBUS GROUP	HOLLANDA	105
AIR FRANCE-KLM GROUP	FRANSA	406
AISIN SEIKI	JAPONYA	329
ALBERTSONS COS.	ABD	157
ALIBABA GROUP HOLDING	ÇİN	300
ALIMENTATION COUCHE-TARD	KANADA	299
ALLIANZ	ALMANYA	38
ALLSTATE	ABD	293
ALPHABET	ABD	52
ALTICE	HOLLANDA	445
ALUMINUM CORP. OF CHINA	ÇİN	222
AMAZON.COM	ABD	18
AMÉRICA MÓVIL	MEKSİKA	180
AMERICAN AIRLINES GROUP	ABD	260
AMERICAN EXPRESS	ABD	327
AMERICAN INTERNATIONAL GROUP	ABD	207
AMER INTERNATIONAL GROUP	ÇİN	111
AMERISOURCEBERGEN	ABD	25
ANDEAVOR	ABD	344
ANGLO AMERICAN	İNGİLTERE	449
ANHEUSER-BUSCH INBEV	BELÇİKA	170
ANSTEEL GROUP	ÇİN	428
ANTHEM	ABD	70
APPLE	ABD	11
ARCELORMITTAL	LÜKSEMBURG	127
ARCHER DANIELS MIDLAND	ABD	152
ARROW ELECTRONICS	ABD	440
ASSICURAZIONI GENERALI	İTALYA	59
AT&T	ABD	20
AUCHAN HOLDING	FRANSA	156
AUSTRALIA & NEW ZEAL. BNKG.	AVUSTRALYA	448
AVIATION INDUSTRY CORP. OF CHINA	ÇİN	161
AVIVA	İNGİLTERE	143
AXA	FRANSA	27
BAE SYSTEMS	İNGİLTERE	498
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA	İSPANYA	224
BANCO BRADESCO	BREZİLYA	166
BANCO DO BRASIL	BREZİLYA	175
BANCO SANTANDER	İSPANYA	77
BANK OF AMERICA CORP.	ABD	60
BANK OF CHINA	ÇİN	46
BANK OF COMMUNICATIONS	ÇİN	168
BANK OF NOVA SCOTIA	KANADA	430
BARCLAYS	İNGİLTERE	336
BASF	ALMANYA	112
BAYER	ALMANYA	193
BEIJING AUTOMOTIVE GROUP	ÇİN	124
BERKSHIRE HATHAWAY	ABD	10
BEST BUY	ABD	261
BHARAT PETROLEUM	HİNDİSTAN	314
BHP BILLITON	AVUSTRALYA	296
BMW	ALMANYA	51
BNP PARIBAS	FRANSA	44
BOEHRINGER INGELHEIM	ALMANYA	491
BOEING	ABD	64
BOSCH GROUP	ALMANYA	75
BOUYGUES	FRANSA	307
BP	İNGİLTERE	8
BRIDGESTONE	JAPONYA	365
BRITISH AMERICAN TOBACCO	İNGİLTERE	453
BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT	KANADA	272
BT GROUP	İNGİLTERE	377
BUNGE	ABD	233
CANON	JAPONYA	317
CAPITAL ONE FINANCIAL	ABD	391
CARDINAL HEALTH	ABD	34
CARREFOUR	FRANSA	68
CATERPILLAR	ABD	238
CATHAY LIFE INSURANCE	TAYVAN	410
CECONOMY	ALMANYA	486
CEDAR HOLDINGS GROUP	ÇİN	361

CENTENE	ABD	210
CENTRICA	İNGİLTERE	318
CFE	MEKSİKA	454
CHARTER COMMUNICATIONS	ABD	264
CHEMCHINA	ÇİN	167
CHEVRON	ABD	33
CHINA AEROSPACE SCIENCE & IND.	ÇİN	346
CHINA AEROSPACE SCIENCE & TECH.	ÇİN	343
CHINA BAOWU STEEL GROUP	ÇİN	162
CHINA COMMUNICATIONS CONSTR.	ÇİN	91
CHINA CONSTRUCTION BANK	ÇİN	31
CHINA COSCO SHIPPING	ÇİN	335
CHINA DATANG	ÇİN	468
CHINA ELECTRONICS	ÇİN	369
CHINA ELECTRONICS TECHNOLOGY GROUP	ÇİN	388
CHINA ENERGY ENGINEERING	ÇİN	333
CHINA ENERGY INVESTMENT	ÇİN	101
CHINA EVERBRIGHT GROUP	ÇİN	322
CHINA EVERGRANDE GROUP	ÇİN	230
CHINA FAW GROUP	ÇİN	125
CHINA HUADIAN	ÇİN	397
CHINA HUANENG GROUP	ÇİN	289
CHINA LIFE INSURANCE	ÇİN	42
CHINA MERCHANTS BANK	ÇİN	213
CHINA MERCHANTS GROUP	ÇİN	280
CHINA MINMETALS	ÇİN	109
CHINA MINSHENG BANKING	ÇİN	251
CHINA MOBILE COMMUNICATIONS	ÇİN	53
CHINA NATIONAL AVIATION FUEL GROUP	ÇİN	371
CHINA NATIONAL BLDG. MATERIAL GROUP	ÇİN	243
CHINA NATIONAL OFFSHORE OIL	ÇİN	87
CHINA NATIONAL PETROLEUM	ÇİN	4
CHINA NORTH INDUSTRIES	ÇİN	140
CHINA PACIFIC INSURANCE	ÇİN	220
CHINA POLY GROUP	ÇİN	312
CHINA POST GROUP	ÇİN	113
CHINA RAILWAY CONSTRUCTION	ÇİN	58
CHINA RAILWAY ENGINEERING	ÇİN	56
CHINA RESOURCES	ÇİN	86
CHINA SHIPBUILDING INDUSTRY	ÇİN	245
CHINA SOUTHERN POWER GRID	ÇİN	110
CHINA SOUTH INDUSTRIES GROUP	ÇİN	242
CHINA STATE CONSTR. ENGINEERING	ÇİN	23
CHINA STATE SHIPBUILDING	ÇİN	393
CHINA TAIPING INSURANCE GROUP	ÇİN	465
CHINA TELECOMMUNICATIONS	ÇİN	141
CHINA UNITED NETWork COMM.	ÇİN	273
CHINA VANKE	ÇİN	332
CHS	ABD	372
CHUBB	İSVİÇRE	366
CHUBU ELECTRIC POWER	JAPONYA	462
CIGNA	ABD	263
CISCO SYSTEMS	ABD	212
CITIC GROUP	ÇİN	149
CITIGROUP	ABD	76
CJ CORP.	GÜNEY KORE	493
CK HUTCHISON HOLDINGS	ÇİN	374
CNP ASSURANCES	FRANSA	201
COCA-COLA	ABD	328
COFCO	ÇİN	122
COMCAST	ABD	80
COMMONWEALTH BANK	AVUSTRALYA	349
COMPAL ELECTRONICS	TAYVAN	404
COMPASS GROUP	İNGİLTERE	413
CONOCOPHILLIPS	ABD	363
CONTINENTAL	ALMANYA	206
COOP GROUP	İSVİÇRE	412
COSTCO WHOLESALE	ABD	35
COUNTRY GARDEN HOLDINGS	ÇİN	353
CPC	TAYVAN	436
CRÉDIT AGRICOLE	FRANSA	82
CREDIT SUISSE GROUP	İSVİÇRE	373
CRH	İRLANDA	382
CRRC	ÇİN	385
CVS HEALTH	ABD	17
DAI-ICHI LIFE	JAPONYA	145
DAIMLER	ALMANYA	16
DAIWA HOUSE INDUSTRY	JAPONYA	342
DANONE	FRANSA	426
DATONG COAL MINE GROUP	ÇİN	497
DEERE	ABD	394
DELL TECHNOLOGIES	ABD	93
DELTA AIR LINES	ABD	266
DENSO	JAPONYA	229
DEUTSCHE BAHN	ALMANYA	211
DEUTSCHE BANK	ALMANYA	223
DEUTSCHE POST DHL GROUP	ALMANYA	119
DEUTSCHE TELEKOM	ALMANYA	81
DIOR (CHRISTIAN)	FRANSA	208
DISNEY (WALT)	ABD	176
DONGFENG MOTOR	ÇİN	65
DOWDUPONT	ABD	147
DXC TECHNOLOGY	ABD	484
DZ BANK	ALMANYA	355
EAST JAPAN RAILWAY	JAPONYA	443
EDEKA ZENTRALE	ALMANYA	310
ELECTRICITÉ DE FRANCE	FRANSA	94
EMIRATES GROUP	BAE	474
ENBRIDGE	KANADA	345
ENEL	İTALYA	83
ENERGIE BADEN-WÜRTTEMBERG	ALMANYA	477
ENERGY TRANSFER EQUITY	ABD	217
ENGIE	FRANSA	104
ENI	İTALYA	89
ENTERPRISE PRODUCTS	ABD	403
E.ON	ALMANYA	254
EQUINOR	NORVEÇ	150
ERICSSON	İSVEÇ	500
EXELON	ABD	356
EXOR GROUP	HOLLANDA	19
EXPRESS SCRIPTS HOLDING	ABD	61
EXXON MOBIL	ABD	9
FACEBOOK	ABD	274
FANNIE MAE	ABD	48
FEDEX	ABD	155
FINATIS	FRANSA	196
FLEX	SİNGAPUR	466
FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO	MEKSİKA	487
FORD MOTOR	ABD	22
FREDDIE MAC	ABD	106
FRESENIUS	ALMANYA	298
FUBON FINANCIAL HOLDING	TAYVAN	479
FUJITSU	JAPONYA	313
GAS NATURAL FENOSA	İSPANYA	429
GAZPROM	RUSYA	49
GENERAL DYNAMICS	ABD	383
GENERAL ELECTRIC	ABD	41
GENERAL MOTORS	ABD	21
GILEAD SCIENCES	ABD	455
GLAXOSMITHKLINE	İNGİLTERE	290
GLENCORE	İSVİÇRE	14
GOLDMAN SACHS GROUP	ABD	259
GREENLAND HOLDING GROUP	ÇİN	252
GROUPE BPCE	FRANSA	151
GS CALTEX	GÜNEY KORE	438
GUANGZHOU AUTO. INDUSTRY GROUP	ÇİN	202
HANWHA	GÜNEY KORE	244
HBIS GROUP	ÇİN	239
HCA HEALTHCARE	ABD	215
HEINEKEN HOLDING	HOLLANDA	475
HENAN ENERGY & CHEMICAL	ÇİN	496
HENGLI GROUP	ÇİN	235
HERAEUS HOLDING	ALMANYA	482
HEWLETT PACKARD ENTERPRISE	ABD	409
HITACHI	JAPONYA	79
HOME DEPOT	ABD	57
HONDA MOTOR	JAPONYA	30
HONEYWELL INTERNATIONAL	ABD	275
HON HAI PRECISION INDUSTRY	TAYVAN	24
HP	ABD	190
HSBC HOLDINGS	İNGİLTERE	90
HUAWEI INVESTMENT & HOLDING	ÇİN	72
HUMANA	ABD	183
HYUNDAI MOBIS	GÜNEY KORE	380
HYUNDAI MOTOR	GÜNEY KORE	78
IBERDROLA	İSPANYA	330
IDEMITSU KOSAN	JAPONYA	398
INDIAN OIL	HİNDİSTAN	137
INDITEX	İSPANYA	408
INDUSTRIAL BANK	ÇİN	237
INDUSTRIAL & COMMER. BANK OF CHINA	ÇİN	26
ING GROUP	HOLLANDA	171
INTEL	ABD	146
INTERNATIONAL AIRLINES GROUP	İNGİLTERE	460
INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES	ABD	92
INTESA SANPAOLO	İTALYA	324
INTL FCSTONE	ABD	400
ITAÚ UNIBANCO HOLDING	BREZİLYA	133
ITOCHU	JAPONYA	204
JAPAN POST HOLDINGS	JAPONYA	45
JARDINE MATHESON	ÇİN	283
JBS	BREZİLYA	199
JD.COM	ÇİN	181
JFE HOLDINGS	JAPONYA	358
JIANGSU SHAGANG GROUP	ÇİN	364
JIANGXI COPPER	ÇİN	370
JIZHONG ENERGY GROUP	ÇİN	359
JOHNSON CONTROLS INTL	İRLANDA	389
JOHNSON & JOHNSON	ABD	100
JPMORGAN CHASE & CO.	ABD	47
JXTG HOLDINGS	JAPONYA	99
KANSAI ELECTRIC POWER	JAPONYA	420
KB FINANCIAL GROUP	GÜNEY KORE	471
KDDI	JAPONYA	236
KIA MOTORS	GÜNEY KORE	219
KOÇ HOLDING	TÜRKİYE	435
KOREA ELECTRIC POWER	GÜNEY KORE	188
KRAFT HEINZ	ABD	451
KROGER	ABD	39
LAFARGEHOLCIM	İSVİÇRE	444
LA POSTE	FRANSA	434
LEGAL & GENERAL GROUP	İNGİLTERE	172
LENOVO GROUP	ÇİN	240
LG DISPLAY	GÜNEY KORE	483
LG ELECTRONICS	GÜNEY KORE	178
LIBERTY MUTUAL INSURANCE GROUP	ABD	255
LLOYDS BANKING GROUP	İNGİLTERE	189
LOCKHEED MARTIN	ABD	200
L'ORÉAL	FRANSA	392
LOUIS DREYFUS	HOLLANDA	173
LOWE'S	ABD	128
LUFTHANSA GROUP	ALMANYA	277
LUKOIL	RUSYA	63
LYONDELLBASELL INDUSTRIES	HOLLANDA	338
MACY'S	ABD	473
MAERSK GROUP	DANİMARKA	305
MAGNA INTERNATIONAL	KANADA	287
MANULIFE FINANCIAL	KANADA	241
MAPFRE GROUP	İSPANYA	439
MARATHON PETROLEUM	ABD	131
MARUBENI	JAPONYA	130
MASSACHUSETTS MUTUAL LIFE	ABD	357
MAZDA MOTOR	JAPONYA	378
MCKESSON	ABD	13
MEDIPAL HOLDINGS	JAPONYA	418
MEDTRONIC	İRLANDA	396
MEIJI YASUDA LIFE INSURANCE	JAPONYA	309
MERCK	ABD	276
METLIFE	ABD	136
METRO	ALMANYA	269
MICHELIN	FRANSA	478
MICROSOFT	ABD	71
MIDEA GROUP	ÇİN	323
MIGROS GROUP	İSVİÇRE	415
MITSUBISHI	JAPONYA	129
MITSUBISHI CHEMICAL HOLDINGS	JAPONYA	352
MITSUBISHI ELECTRIC	JAPONYA	279
MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES	JAPONYA	311
MITSUBISHI UFJ FINANCIAL GROUP	JAPONYA	177
MITSUI	JAPONYA	246
MIZUHO FINANCIAL GROUP	JAPONYA	367
MONDELEZ INTERNATIONAL	ABD	459
MORGAN STANLEY	ABD	249
MS&AD INSURANCE	JAPONYA	221
MUNICH RE	ALMANYA	120
NATIONAL AUSTRALIA BANK	AVUSTRALYA	485
NATIONWIDE	ABD	247
NEC	JAPONYA	463
NESTLÉ	İSVİÇRE	69
NEW YORK LIFE INSURANCE	ABD	258
NIKE	ABD	340
NIPPON LIFE INSURANCE	JAPONYA	126
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL	JAPONYA	198
NIPPON TELegraph & telephone	JAPONYA	55
NISSAN MOTOR	JAPONYA	54
NOBLE GROUP	ÇİN	339
NOKIA	FİNLANDİYA	457
NORTHROP GRUMMAN	ABD	461
NORTHWESTERN MUTUAL	ABD	401
NOVARTIS	İSVİÇRE	203
OIL & NATURAL GAS	HİNDİSTAN	197
ONEX	KANADA	447
ORACLE	ABD	302
ORANGE	FRANSA	225
PACIFIC CONSTRUCTION GROUP	ÇİN	96
PANASONIC	JAPONYA	114
PEGATRON	TAYVAN	285
PEMEX	MEKSİKA	107
PEOPLE'S INSURANCE CO. OF CHINA	ÇİN	117
PEPSICO	ABD	144
PERTAMINA	ENDONEZYA	253
PETROBRAS	BREZİLYA	73
PETRONAS	MALEZYA	191
PEUGEOT	FRANSA	108
PFIZER	ABD	187
PHILIP MORRIS INTERNATIONAL	ABD	411
PHILLIPS 66	ABD	67
PHOENIX PHARMA	ALMANYA	417
PING AN INSURANCE	ÇİN	29
PKN ORLEN GROUP	POLONYA	469
PLAINS GP HOLDINGS	ABD	452
POSCO	GÜNEY KORE	184
POSTE ITALIANE	İTALYA	304
POWERCHINA	ÇİN	182
POWER CORP. OF CANADA	KANADA	282
PROCTER & GAMBLE	ABD	135
PROGRESSIVE	ABD	437
PRUDENTIAL	İNGİLTERE	50
PRUDENTIAL FINANCIAL	ABD	160
PTT	TAYLAND	163
PUBLIX SUPER MARKETS	ABD	334
QINGDAO HAIER	ÇİN	499
QUANTA COMPUTER	TAYVAN	354
RABOBANK	HOLLANDA	492
RAJESH EXPORTS	HİNDİSTAN	405
RANDSTAD HOLDING	HOLLANDA	450
RAYTHEON	ABD	467
RELIANCE INDUSTRIES	HİNDİSTAN	148
RENAULT	FRANSA	134
REPSOL	İSPANYA	262
RIO TINTO GROUP	İNGİLTERE	278
RITE AID	ABD	387
ROCHE GROUP	İSVİÇRE	169
ROSNEFT OIL	RUSYA	115
ROYAL AHOLD DELHAIZE	HOLLANDA	118
ROYAL BANK OF CANADA	KANADA	292
ROYAL DUTCH SHELL	HOLLANDA	5
ROYAL PHILIPS	HOLLANDA	423
RWE	ALMANYA	214
SABIC	SUDİ ARABİSTAN	281
SAIC MOTOR	ÇİN	36
SAINSBURY (J.)	İNGİLTERE	303
SAINT-GOBAIN	FRANSA	231
SAMSUNG C&T	GÜNEY KORE	458
SAMSUNG ELECTRONICS	GÜNEY KORE	12
SAMSUNG LIFE INSURANCE	GÜNEY KORE	421
SANOFI	FRANSA	271
SAP	ALMANYA	446
SBERBANK	RUSYA	205
SCHLUMBERGER	ABD	386
SCHNEIDER ELECTRIC	FRANSA	424
SEVEN & I HOLDINGS	JAPONYA	179
SHAANXI COAL & CHEMICAL INDUSTRY	ÇİN	294
SHAANXI YANCHANG PETROLEUM	ÇİN	288
SHANDONG ENERGY GROUP	ÇİN	234
SHANDONG WEIQIAO PIONEERING	ÇİN	185
SHANGHAI PUDONG DEVEL. BANK	ÇİN	227
SHANXI JINCHENG ANTHRACITE COAL	ÇİN	481
SHANXI LUAN MINING GROUP	ÇİN	495
SHOUGANG GROUP	ÇİN	431
SIEMENS	ALMANYA	66
SINOCHEM	ÇİN	98
SINOMACH	ÇİN	256
SINOPEC GROUP	ÇİN	3
SINOPHARM	ÇİN	194
SK HOLDINGS	GÜNEY KORE	84
SK HYNIX	GÜNEY KORE	442
SNCF	FRANSA	320
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	FRANSA	121
SOFTBANK GROUP	JAPONYA	85
SOMPO HOLDINGS	JAPONYA	347
SONY	JAPONYA	97
SSE	İNGİLTERE	265
STATE BANK OF INDIA	HİNDİSTAN	216
STATE FARM INSURANCE COS.	ABD	95
STATE GRID	ÇİN	2
STATE POWER INVESTMENT	ÇİN	395
SUBARU	JAPONYA	384
SUMITOMO	JAPONYA	250
SUMITOMO ELECTRIC INDUSTRIES	JAPONYA	425
SUMITOMO LIFE INSURANCE	JAPONYA	350
SUMITOMO MITSUI FINANCIAL GROUP	JAPONYA	192
SUNCOR ENERGY	KANADA	476
SUNING.COM GROUP	ÇİN	427
SUZUKI MOTOR	JAPONYA	348
SWISS RE	İSVİÇRE	257
SYSCO	ABD	174
TAIKANG INSURANCE GROUP	ÇİN	489
TAIWAN SEMICONDUCTOR	TAYVAN	368
TALANX	ALMANYA	291
TARGET	ABD	116
TATA MOTORS	HİNDİSTAN	232
TECH DATA	ABD	315
TELEFÓNICA	İSPANYA	164
TENCENT HOLDINGS	ÇİN	331
TESCO	İNGİLTERE	102
TEWOO GROUP	ÇİN	132
3M	ABD	376
THYSSENKRUPP	ALMANYA	218
TIAA	ABD	319
TIME WARNER	ABD	379
TJX	ABD	321
TOKIO MARINE HOLDINGS	JAPONYA	209
TOKYO ELECTRIC POWER	JAPONYA	186
TORONTO-DOMINION BANK	KANADA	337
TOSHIBA	JAPONYA	326
TOTAL	FRANSA	28
TOYOTA MOTOR	JAPONYA	6
TOYOTA TSUSHO	JAPONYA	165
TRAFIGURA GROUP	SİNGAPUR	32
TRAVELERS COS.	ABD	407
TWENTY-FIRST CENTURY FOX	ABD	416
TYSON FOODS	ABD	297
UBS GROUP	İSVİÇRE	306
ULTRAPAR HOLDINGS	BREZİLYA	470
UNICREDIT GROUP	İTALYA	402
UNILEVER	İNGİLTERE/HOLLANDA	153
UNIPER	ALMANYA	88
UNITED CONTINENTAL HOLDINGS	ABD	301
UNITEDHEALTH GROUP	ABD	15
UNITED PARCEL SERVICE	ABD	138
UNITED SERVICES AUTO. ASSN.	ABD	390
UNITED TECHNOLOGIES	ABD	159
U.S. BANCORP	ABD	490
US FOODS HOLDING	ABD	488
U.S. POSTAL SERVICE	ABD	123
VALE	BREZİLYA	325
VALERO ENERGY	ABD	74
VEOLIA ENVIRONNEMENT	FRANSA	419
VERIZON COMMUNICATIONS	ABD	37
VINCI	FRANSA	226
VODAFONE GROUP	İNGİLTERE	158
VOLKSWAGEN	ALMANYA	7
VOLVO	İSVEÇ	286
WALGREENS BOOTS ALLIANCE	ABD	43
WALMART	ABD	1
WELLS FARGO	ABD	62
WESFARMERS	AVUSTRALYA	195
WESTON (GEORGE)	KANADA	308
WESTPAC BANKING	AVUSTRALYA	414
WILMAR INTERNATIONAL	SİNGAPUR	248
WISTRON	TAYVAN	432
WOOLWORTHS GROUP	AVUSTRALYA	228
WORLD FUEL SERVICES	ABD	351
WUCHAN ZHONGDA GROUP	ÇİN	270
XIAMEN C&D	ÇİN	362
XIAMEN ITG HOLDING GROUP	ÇİN	360
XIAMEN XIANGYU GROUP	ÇİN	375
XINJIANG GUANGHUI INDUSTRY	ÇİN	456
XINXING CATHAY INTERNATIONAL	ÇİN	381
YANGO LONGKING GROUP	ÇİN	464
YANGQUAN COAL INDUSTRY GROUP	ÇİN	494
YANKUANG GROUP	ÇİN	399
ZF FRIEDRICHSHAFEN	ALMANYA	268
ZHEJIANG GEELY HOLDING GROUP	ÇİN	267
ZURICH INSURANCE GROUP	İSVİÇRE	142



ASKERİ BÜTÇELERDE REKOR ARTIŞ

BAŞKAN TRUMP'IN NATO müttefiklerini savunmaya yeterince harcamadıkları gerekçesiyle paylamak gibi bir huyu var. Ancak Trump ve Avrupalı mevkidaşları atışırlarken, apaçık olan bir trend söz konusu: Askeri harcamalar küresel çapta rekor düzeylere ulaşmış bulunuyor. Stockholm Uluslararası Barış Araştırma Enstitüsü'ne (SIPRI) göre, dünyada toplam savunma harcamaları 2017 yılında 1,74 trilyon dolar oldu; bu rakam, enflasyona göre ayarlandığında yeni bir yükselişe işaret ediyor. Çin'in 228 milyar dolarlık savunma bütçesi 2017 yılında dünyanın ikinci en büyük bütçesiydi ve on yıl önce harcananın da iki katından fazlaydı. ABD askeri harcamalarda açık ara önde. 2018 yılında Pentagon'un bütçesi 700 milyar dolara sıçrayacak. —BRIAN O'KEEFE

KAYNAK: **STOCKHOLM ULUSLARARASI BARIŞ ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ (SIPRI)** GRAFİK **NICOLAS RAPP**



Jolly'den Türkiye'de bir ilk

Jolly Tur, tatil rotasını halen çizmemiş olan gezginlere 'Geçken Rezervasyon' kampanyası sunuyor. Türkiye'de bir ilk olan bu kampanya ile erken rezervasyon fırsatını kaçıran tatilciler yüzde 35'e varan indirimlerle yaz döneminde Ege, Akdeniz ve Kıbrıs otellerinin yanı sıra yurtdışı, kültür ve gemi turlarında bütçelerini sarsmadan seyahat etme imkânı bulacaklar.



Belçika'dan lezzetler

Kurban Bayramı'nın geleneksel ikramı ve armağanı çikolata, L'art du chocolat ile farklı bir anlam kazanıyor. L'art du Chocolat ; Belçika'dan ithal ettiği çikolatasını, özel tatları ile harmanlıyor. Bayram ziyaretleri ve ev ikramları için L'art du chocolat'ın en özel lezzetleri "2018 Bayram Koleksiyonu" nu Nişantaşı ve Etiler mağazalarında. L'art du chocolat'ın el yapımı pralin ve trüfleri bu özel koleksiyon içinde, şık sunumlarıyla dikkat çekiyor.

Çocuklar hayal dünyalarnı zorlayacak



Ege ile Akdeniz'in birleştiği noktada her yaştan ziyaretçisine doğanın içinde konfor ve eğlence imkânı sunan Hilton Dalaman Sarıgerme Resort & SPA, ünlü ressam Mehmet Sinan Kuran ile 18-26 Ağustos tarihleri arasında çocuklara yönelik yaratıcı ve eğlenceli çizim atölyesi düzenliyor. Çağdaş minyatür sanatçısı olarak tanımlanan ve çocukluğundan bu yana resim yapan Mehmet Sinan Kuran, Kurban Bayramı süresince Hilton Dalaman Sarıgerme Resort & SPA'da düzenleyeceği çizim atölyesi ile her yaştan çocuğa hayallerini resme dökmeyi aşılayacak.

Örümceğin dönüşümü

Vintage bir görünüm ve dokuya sahip Montblanc Heritage Collection Rouge & Noir, Montblanc'ın kurucularının yarattığı ilk ürün çizgilerinden birini yeniden yorumluyor. Efsanevi "Rouge et Noir" bazlı ve atölye'nin siyah ebonitten yapılan ilk dolmakalemi olan, kırmızı kapaklı ve Stendhal'ın meşhur romanıyla aynı ismi taşıyan bu koleksiyon, Montblanc'ın yazma kültüründe devrim yaratmasını sağlayan öncü ruhunu yeniden canlandırıyor. Efsanevi seri yeni boyut ve şekille hem form hem de fonksiyon bakımından yeniden yorumlanıyor ve daha lüks bir yazma deneyimi için modern piston teknolojisinin eklenmesi dahil olmak üzere gelişmiş yazma özelliklerine sahip. Yaratıcı yazma faaliyetinin antik bir metaforu olan örümcek, kelimeleri sanatsal bir şekilde örerek çapraşık bir şiir ağı oluşturan yazarın simgesi ve 1920'li yıllardan bu yana tekrar eden bir Montblanc tasarım motifi.



Zamanın ritmi

Modern ve şık tasarımı gündelik hayata dahil eden Lacoste'un L 12.12 saat modeli, günlük tempoda her an şıklığınızı tamamlıyor. Günün her anı saat severlere eşlik edecek Lacoste'un 44 mm kasa boyutuna sahip modeli zamanın ruhunu yakalayan tasarımı ile fark yaratırken kronograf özelliğiyle öne çıkıyor. Modern tasarımının yanı sıra; sade silikon kayış, özel mineral camı, mavi, yeşil ve siyah kadran detaylarını bir araya getiren L 12.12 saat modeli 3 farklı renk seçeneğiyle göz kamaştırıyor. Zamandan ve tarzından geri kalmak istemeyenlerin tercihi Lacoste L 12.12 modellerini 999 TL fiyatıyla Günsal Saat resmi satış noktalarında ve Lacoste mağazalarında.



Havuz keyfi

Park Hyatt İstanbul'un terasında yer alan 20 metre uzunluğunda, dört metre genişliğindeki havuzda yazın keyfini doyasıya çıkararak, günün istediğiniz saatinde ailenizle ya da arkadaşlarınızla keyifli bir gün geçirebilirsiniz. Vegan, vejetaryan, raw, glütensiz beslenme çeşitleri sunan menüsü ile otel, beslenme uzmanı tarafından hazırlanan detoks suları ve denge smoothie seçenekleriyle de fark yaratıyor. Eylül ayına kadar her gün 08.00 – 19.00 saatleri arasında hizmet veren Park Hyatt, günlük tek kişi 250 TL, aylık tek kişi 750 TL.





Yüzen dünya

Fairmont Quasar Istanbul'un beşinci katında yer alan ve Asya mutfağının yanı sıra, benzersiz Boğaz manzarasıyla da öne çıkan Ukiyo Lounge & Bar, yaz akşamlarının şehirdeki kaçış noktası...İstanbul'un en cool mekanı Ukiyo Lounge & Bar, Marcel Wanders imzalı sıra dışı tasarımıyla bu yaz İstanbul gecelerinde çıtayı yükseltiyor. Japonca "Yüzen Dünya" anlamına gelen Ukiyo, Asya mutfağının geleneklerinden yola çıkarak oluşturulan ve dünü yarına bağlayan "Asia Tomorrow" konseptli lezzetleriyle de İstanbul'da Uzak Doğu lezzet deneyimi sunuyor.



Geleneğe saygı

Kuruluşundan 263 yıl sonra halen faaliyette olan Cenevre'nin en eski saat firması Vacheron Constantin, yeni koleksiyonu FIFTYSIX® ile tarihinde yeni bir bölümün müjdesini veriyor. FIFTYSIX®: 1956'da piyasaya çıkarılan ikonik modeli hatırlatan bir isim ve tarih, Referans 6073. Saatin tasarımı 1950'lerde Vacheron Constantin tarafından sergilenen yaratıcılığı ifade ediyor. O yıllara ait tüm Vacheron Constantin modellerinde olduğu gibi referans 6073'ün orijinalliği de, kadranının klasikliği ile kasasının cesur tasarımı arasındaki kontrasttan geliyor. Geleneğe saygı ile inovasyon arasında şimdiden bağ kuran koleksiyonda; sadece 122 yılda bir düzeltilen Complete Calendar, güç rezervi göstergeli Day-Date ve zarif tarih göstergeli Self-winding olmak üzere üç model bulunuyor.

Uzay Akademisi'nde Türk öğretmenler



Bağlantılı endüstriyel teknolojileri konusunda adın öne çıkan Honeywell'in (NYSE: HON) kurumsal vatandaşlık girişimi Honeywell Hometown Solutions çatısı altında, ABD Uzay & Roket Merkezi (USSRC) ile gerçekleştirdiği işbirliği kapsamında düzenlenen Uzay Akademisi Programı – HESA (Honeywell Educators at Space Academy) bu yıl da yüzlerce öğretmeni ağırladı. HESA, 2004 yılından bu yana düzenli olarak gerçekleştiriliyor. Türkiye'nin 2013 yılında dâhil olduğu programa şimdiye kadar tam 46 Türk öğretmen katılım gösterdi.



Kahkaha yogası çalışanı mutlu ediyor

Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) tahminlerine göre dünyada 300 milyondan fazla kişi depresyonda. 2017'de "Dünya Akıl Sağlığı Günü"nün temasını "İşyerinde Akıl Sağlığı" olarak belirleyen DSÖ'nün verilerine göre depresyon ve endişe bozukluğu gibi ruh sağlığını ilgilendiren konuların her yıl küresel ekonomiye maliyeti 1 trilyon dolar. DSÖ'ye göre depresyon, intihar açısından da önemli bir risk faktörü teşkil ediyor. Her yıl yaklaşık 800 bin kişinin (her 40 saniyede 1 kişi) intihar ederek öldüğü ve 15-29 yaş aralığında intiharın 2. sırada yer alan ölüm nedeni olduğu düşünülecek olursa, ruh sağlığının önemi daha da net anlaşılıyor. Bu konuya acil çözümlerden biri, Kahkaha Yogası. Bir tıp doktoru tarafından geliştirilen, beden ve ruh sağlığını iyileştiren bir teknik olan Kahkaha Yogası tüm dünyada olduğu gibi son yıllarda Türkiye'de de ilgi görüyor. Özellikle çalışan kesimin mutsuz olduğuna dikkat çeken Türkiye'nin sayılı kahkaha liderlerinden Selda Susal Saatçi "Kahkaha Yogası ile çalışanların hem mutluluk seviyeleri hem de işte gösterdikleri performans artıyor" diyor.



Başarı ödülü

İbrahim Polat; Marriott ile alt markalarının Türkiye'de bilinirliğini sağlayarak, Türkiye'ye ilk Renaissance otelini açması ve her sene gösterilen üstün başarılarla marka değerini çok üst düzeylere taşıması nedeniyle, dünyanın en büyük otel grubu Marriott tarafından "Ömür Boyu Başarı Ödülü"ne layık görüldü. Yaklaşık 25 senedir Marriott markasının Türkiye'de tanınmasında önemli rol oynayan Polat Turizm Otelcilik ve Ticaret A.Ş'nin Türkiye'de üç oteli bulunuyor. İstanbul'da hizmet veren Renaissance Polat Istanbul Hotel ve Renaissance Istanbul Polat Bosphorus Hotel ile Erzurum'da misafirlerini ağırlayan Polat Erzurum Resort Hotel, İbrahim Polat Holding bünyesinde konaklama deneyimleri sunuyor.

Çevreci yaklaşım

Head&Shoulders, suların kirliliği ile mücadeleye dikkat çekmek amacıyla global çapta yürüttüğü proje ile kıyılardan toplanan plastik atıklardan 'Dünyanın İlk Geri Dönüştürülmüş Şampuan Şişesi'ni üretti. Üretilen şampuan şişesi, Türkiye organize perakende sektörünün öncü markası CarrefourSA marketlerinde satışa sunuluyor. Kampanyaya destek olmak isteyen tüketiciler için CarrefourSA marketlerinde plastik atık toplama üniteleri de yerini aldı. Projenin devamında kıyıların kirliliğine dikkat çekmek isteyen Head&Shoulders, Toplum Gönülleri Vakfı (TOG) ile sahillerden atık toplama etkinliği gerçekleştirdi.





Gönüllü başarı

Türk Tuborg A.Ş. şirket çalışanlarını, çalışan ailelerini, bayilerini ve tedarikçilerini sosyal sorumluluk bilinciyle gönüllü olmaya teşvik etmek ve desteklemek amacıyla başlattığı yüzde 100 Gönüllüyüz programıyla "11. Gönülden Ödüller - Gönüllülük Programı Teşvik Ödülü"nü kazandı. Yüzde 100 Gönüllüyüz Programı'na katılan Türk Tuborg A.Ş. çalışanlarına öncelikle programın işleyişi, toplumsal duyarlılık, yüzde 100 fırsat eşitliği ve hukuki kuralları gözetme konularını da içeren bir günlük eğitim veriliyor. Gönüllüler eğitime destek, kadın girişimcilere destek ve toplumsal duyarlılık konularında önceden belirlenen projelerde çalışabildiği gibi bu alanlarda kendi projelerini de önerebiliyor.



Döngüsel ekonomi

Ambalaj atıklarının geri kazanımı konusunda T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından yetkilendirilmiş ilk kuruluş olan ÇEVKO Çevre Koruma ve Ambalaj Atıklarını Değerlendirme Vakfı, öncüsü olduğu sürdürülebilir ve sistematik geri kazanım için çalışmalarına 27 yıldır artan bir ivmeyle devam ediyor. Türkiye'nin en önemli problemi atık konusuna ÇEVKO AB'de yapılacak yasal düzenlemeler genelinde yaklaşıyor. Dünyada "al-kullan-at" süreçlerini içeren doğrusal ekonomiden "sürdürülebilir üretim-sürdürülebilir tüketim-geri dönüşüm" süreçlerini içeren döngüsel ekonomiye geçişi destekliyor.



Yenilikçi ve ödüllü

Almanya'nın sanayi, üretim ve tasarım kültürünü desteklemek amacıyla düzenlediği German Design Award, bu yıl 48. kez dünyanın en iyi tasarımlarını ve markalarını seçti. Türkiye'nin dünya pazarında inovatif ve yenilikçi tasarımlarıyla dikkatleri üzerine çeken markası Silverline, German Design Award tarından bu yıl 'Mutfak ve Ev Aletleri kategorisinde "Endüstriyel Mükemmellik" ödülüne layık görüldü. Yakaladığı tasarım çizgisi ve kalitesiyle her geçen gün başarı grafiğini üst sıralara taşıyan Silverline, bu ödülle 120'nci uluslararası ödülünü almış oldu.

Ford Trucks, dünya prömiyerini yaptı

İstanbul- Sancaktepe'deki Ar-Ge Merkezi'nde Ford Trucks yeni çekicisini tanıttı. Araç, 500 PS'lik gücü ile yüksek performans sunarken, uzun yol kullanıcılarına ev konforu sağlamaya odaklı 2,5 m. kabin genişliği ve ileri teknolojileri ile üst segmentte standartları yeniden belirleyecek.



Uluslararası bilim kampı

Doğa Koleji'nin 2007'de İzmir'de Uzay Kampı'nın partnerliğinde hayata geçirdiği 'Bilim Kampı' model oldu. İzmir'de başlayan kamp, sınırları aşarak son yıllarda Bulgaristan'ın ev sahipliğinde geniş katılımla yapılmaya başlandı. Doğa Koleji Genel Müdürü Ali Rıza Lüle, İzmir'de yapılan 'Bilim Kampı'na katılan ülkeler arasında yer alan Bulgaristan'ın bunu kendi ülkesinde devam ettirme isteğine olumlu cevap verdiklerini dile getirdi.





Senin Tercihin **Benim Üniversitem**